



DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Faktoren für den Exporterfolg eines österreichischen
Born Global im Klein- und Mittelstand am besonderen
Beispiel des Unternehmens Allface“

Verfasserin

Elisabeth Seebacher

Angestrebter akademischer Grad

**Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im Oktober 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	157
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Internationale Betriebswirtschaft
Betreuer/Betreuerin:	Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Weiters habe ich andere als die angegebenen Quellen nicht verwendet und die aus den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche auch kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Elisabeth Seebacher

Wien im Oktober 2010

Danksagung

Mein Dank gilt all jenen die mich
während meines gesamten Studiums und
während meiner Diplomarbeit unterstützt haben!

Besonders danken möchte ich an dieser Stelle meinen Eltern,
die mich nicht nur finanziell sondern auch moralisch immer
unterstützt und mir den Rücken gestärkt haben!

Außerdem danke ich Mag. Evelin Puck Drobesch,
Mag. Hans-Jörg Drobesch und Ing. Johannes Mitterbacher
dafür, dass sie mir derart gewinnbringende Einblicke
in ihr Unternehmen und ihre Branche ermöglicht haben.

Danke

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	8
1.1. Aufbau der Arbeit	9
2. DAS PHÄNOMEN BORN GLOBAL	10
2.1. Literaturübersicht	10
2.2. Begriffserklärung	11
2.3. Theoretische Erklärungsansätze	12
2.4. Motive	14
2.4.1. Externe Bedingungen	15
2.4.1.1.) Land	15
2.4.1.2.) Industrie	15
2.4.1.3.) Investoren	15
2.4.2. Interne Bedingungen	16
2.4.2.1.) Ressourcen	16
2.4.2.2.) Gründer & Manager	16
2.5. Spezifische Motive für Klein- und Mittelständische Unternehmen	17
2.6. Abgrenzung zur multinationalen Unternehmung	18
2.7. Nischenstrategie	19
2.8. Globaler Fokus der Manager	19
2.9. Netzwerke	20
2.10. Typische Organisationsstruktur von Born Globals	21
2.11. Ressourcen	21

2.12. Herausforderungen an das Management von Born Globals	22
2.12.1. Internationalisierungsvoraussetzungen	22
2.12.2. Zielmarktauswahl	23
2.12.3. Markteintritt	23
2.12.4. Geschäftsabwicklung	24
 3. STRATEGISCHE ANSÄTZE ZUR ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG AUF BASIS DER RESSOURCENTHEORIE	 25
3.1. Literaturübersicht - Ressourcentheorie	26
3.2. Strategische Ressourcen und Kernkompetenzen	28
3.2.1. Ressourcen	28
3.2.1.1.) Die VRIN Eigenschaften	29
3.2.2. Fähigkeiten	31
3.2.3. Kernkompetenzen	31
3.3. Ressourcenanalyse anhand des VRIN-Modells	32
3.4. Kritische Betrachtung der Ressourcentheorie	34
3.5. SWOT-Analyse	34
 4. EMPIRISCHE STUDIE	 37
4.1. Das System der vorgehängten hinterlüfteten Fassade (VHF)	37
4.2. Vorteile der VHF	37
4.3. Die Fassadenunterkonstruktion	39
4.4. Der Markt für die vorgehängte hinterlüftete Fassade	40

4.5. Das Unternehmen Allface	41
4.5.1. Geschichte	41
4.5.2. Vision	41
4.5.3. Markt und Marktteilnehmer	42
4.5.4. Leistungsprogramm	44
4.5.5. Standort und Organisation	45
4.5.6. Vertrieb	46
4.5.7. Preis	47
5. METHODIK	48
5.1. Datenerhebung	48
5.2. Erhebungsinstrument	48
5.3. Auswertungsmethode	49
6. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	50
6.1. „Born Global“ – Motive der Allface	50
6.2. Herausforderungen der Internationalisierung	51
6.3. Vergleich: VRIN Theorie & Praxisbeispiel	52
6.4. SWOT – Allface	55
7. DISKUSSION DER ERGEBNISSE	57
8. SCHLUSSBETRACHTUNG	59
9. ABKÜRZUNGEN	60
10. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	61
11. LITERATURVERZEICHNIS	62

11.1. Fachzeitschriften und Bücher	62
11.2. Internetquellen	67
12. ANHANG	68
12.1. Abstrakt	68
12.2. Lebenslauf	69
12.3. Zusammenfassung der Interviews	72
12.4. Allface Company Folder	80
12.5. Fragebogen	84
12.6. Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse	91

1. Einleitung

In der Regel beginnt die Entwicklung eines Unternehmens beim Start-Up im Heimmarkt und durchläuft daraufhin mehrere Phasen. Besonders der Marktaufbau ist meist sehr detailliert vorausgeplant, nach Etablierung am Heimmarkt erfolgen schrittweise die strategisch geplanten internationalen Markterschließungen.

Born Globals unterscheiden sich in diesem Bereich von herkömmlichen Unternehmensgründungen vor allem dadurch, dass sie bereits kurz nach der Unternehmensgründung ein internationales Marktumfeld bearbeiten. Born Globals überspringen somit die traditionellen Entwicklungsschritte und internationalisieren sich noch bevor sie am Heimmarkt Fuß gefasst haben. Die Gründe für dieses in den letzten Jahren häufig aufgetretene Phänomen werden in dieser Arbeit am Beispiel eines österreichischen Born Globals erforscht.

Im Rahmen dieser Arbeit wird insbesondere die Entwicklung des Born Global Unternehmens Allface untersucht. Allface produziert und vertreibt Unterkonstruktionselemente für vorgehängte hinterlüftete Fassaden. Das Produkt des Unternehmens Allface unterstützt die Architektur unter anderem dabei Wärmedämm- und Rückkopplungstechniken bei der Errichtung von Gebäuden einzuplanen. Das Wachstumspotenzial für den weltweiten Einsatz von energiesparender Architektur (Photovoltaik, Solarthermie) ist hervorragend und über einen langen Zeitraum gesichert. Dennoch ist die Entwicklung eines Born Global Unternehmens nur zum Teil vom positiven Branchenumfeld abhängig. Der Erfolg eines Born Globals liegt in einem Bündel von strategisch wertvollen Ressourcen, die in meiner Arbeit näher behandelt werden.

Anhand von theoretischen Konzepten und der Anwendung von betriebswirtschaftlichen Analysemethoden wird versucht die folgenden Fragen zu beantworten:

- Für jeden Manager stellen die komplexen Aufgaben einer Unternehmensgründung eine große Herausforderung dar. Besonders ist, dass Born Globals schon während ihrer Gründungsphase beginnen, ausländische Märkte zu erschließen und sich somit auch mit den Aufgaben einer Internationalisierung auseinandersetzen müssen. Welche Motive bewegen Klein- und Mittelständische Unternehmen also zur strategischen Entscheidung, als Born Global international zu gehen? Und welche Voraussetzungen und Ressourcen sind unter diesen Aspekten für einen erfolgreichen Internationalisierungsprozess notwendig?
- Wie bereits oben erwähnt liegt der Erfolg eines Unternehmens in einer Menge von strategisch wertvollen Ressourcen. Deshalb wird auf die Frage, welche internen und externen Ressourcen eines Unternehmens genau den Exporterfolg bestimmen, und inwieweit firmenspezifische Ressourcen und Fähigkeiten auf den Exporterfolg einwirken, näher eingegangen.

1.1. *Aufbau der Arbeit*

Im theoretischen Teil der Arbeit wird das Phänomen der Born Global Unternehmen behandelt, und Bedingungen für deren Entstehung sowie Motive und Ziele von Unternehmen die sofort ab ihrer Entstehung grenzübergreifend operieren aufgezeigt. Der Ressourcentheorie, die als Mittel zur Erklärung des Erfolgs von Born Globals dienlich sein kann, wird im darauffolgenden Kapitel großer Raum gewidmet. Im Rahmen des empirischen Teils wird das Unternehmen Allface umfassend vorgestellt, ein Born Global aus Österreich, welches zum weltweiten Anbieter für Fassadenunterkonstruktionen aufstieg. Anhand der SWOT- und Ressourcen - Analysen mit aus Interviews gewonnenen Daten wird versucht, die Erfolgsfaktoren dieses Unternehmens zu evaluieren, sowie die Anwendbarkeit der Thesen aus dem theoretischen Teil zu überprüfen.

2. Das Phänomen Born Global

2.1. *Literaturübersicht*

Die Forschung auf dem Gebiet des Internationalen Management und Marketing beschäftigt sich schon sehr lange und intensiv mit der Internationalisierung von Unternehmungen. Anhand von zahlreichen theoretischen und empirischen Studien wurde festgestellt, dass der Internationalisierungsprozess einer Unternehmung als langwieriges und stufenförmiges Konstrukt dargestellt werden kann. (Lehmann/Schlange, 2004) Das Uppsala-Modell wie auch das innovationsorientierte Exportentwicklungsmodell bilden die Grundlage der traditionellen Theorie über die Internationalisierung von Unternehmungen. Die Basisannahme dieser Stufenmodelle ist, dass Unternehmen zuerst auf ihren Heimatmärkten Fuß fassen und später schrittweise in weitere Auslandsmärkte expandieren.

Beim Uppsala Modell durchläuft das Unternehmen mehrere Phasen. Anfangs setzt man auf risikoärmere Markteintrittsstrategien, wie Export oder Lizenzierung, später steigt mit steigendem Marktwissen jedoch die Bereitschaft zu mehr Risiko und weiteren Markterschließungen. (Johanson/Vahlne, 1977) Das innovationsorientierte Exportentwicklungsmodell sieht die Internationalisierung auch als einen graduellen und relativ lang andauernden Prozess. Die Risikoaversion der Manager wird hier durch die Langsamkeit des Prozesses widergespiegelt. (Cavusgil, 1980)

Eine von Rennie im Jahr 1993 durchgeführte Studie, zeigte jedoch, dass das Stufenmodell zur Internationalisierung von Unternehmungen in Frage gestellt werden muss. Rennie verfasste eine Studie über die australische Exportwirtschaft und erkannte, dass rund ein Viertel der 300 untersuchten Unternehmungen gleich zu Beginn oder kurz nach ihrer Gründung, also bevor sie in ihrem Heimatmarkt Fuß fassen konnten, in mehreren Auslandsmärkten tätig waren.

Seit den 90iger Jahren beobachtet man ein sich ständig beschleunigendes Internationalisierungsverhalten von jungen Unternehmen. Rennie betitelt diesen Umstand als „Das Born Global Phänomen“. (Rennie, 1993) Dieses Phänomen steht im Kontrast zu den gängigen Internationalisierungstheorien. Die stark ansteigende Geschwindigkeit der Internationalisierung von Unternehmen wurde zu einem der Forschungsschwerpunkte in der Theorie des internationalen Managements. Um das Phänomen der internationalen Unternehmensgründungen gründlich zu untersuchen entwickelten Internationalisierungsforscher „International Entrepreneurship“ als eigenständige Forschungsrichtung.

2.2. Begriffserklärung

Nachdem das Phänomen international ausgerichteter Unternehmensgründungen in der Literatur des International Entrepreneurship nicht immer gleich benannt wurde, variieren die Bezeichnungen dafür noch stark. Der von Rennie 1993 eingeführte Begriff „Born Global“ ist heute am weitesten verbreitet. (Rennie, 1993; Knight/Cavusgil, 1996) Daraufhin folgten weitere Bezeichnungen, wie zum Beispiel „International New Ventures“ (McDougall, 1994), „Global Start-Ups“ (Mamis, 1989), „Infant Internationals“ oder „Instant Exporters“ (Preece, 1999).

Trotz vieler verschiedener Bezeichnungen und Definitionen zum Phänomen international ausgerichteter Unternehmensgründungen sind sich die Internationalisierungsforscher in gewissen Punkten einig: Born Globals sind junge, erwerbswirtschaftlich tätige Organisationen welche bereits von „Geburt an“, am internationalen Markt agieren.

In den durchgeführten Studien zum Thema Born Globals wurden von den Autoren eine Vielzahl von Kriterien zur Bestimmung eines Born Global hinzugefügt. So herrscht beispielsweise über die Frage, wie viele Jahre zwischen der Unternehmensgründung und dem allerersten Auslandsgeschäft vergehen dürfen, Unstimmigkeit. (Criado A./Criado J./Knight, 2002)

In Anlehnung an Rennies Definition, beginnen Born Globals mit ihrer Auslandstätigkeit gleich zwei Jahre nach ihrer Gründung und erreichen 76% ihres Gesamtumsatzes durch Exporttätigkeiten. (Rennie, 1993)

Nach Oviatt und McDougall definiert sich ein International New Venture als eine erwerbswirtschaftlich tätige Organisation, welche bereits bei ihrer Gründung entscheidende Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von Ressourcen oder den Absatz von Leistungen in mehreren Ländern zu erlangen sucht. (Oviatt/McDougall, 2005: 31)

In ähnlicher Weise beschreiben Knight und Cavusgil Born Globals als kleine, technologisch-orientierte Unternehmen die kurz nach ihrer Gründung am internationalen Markt tätig werden. Genauer gesagt sind Born Globals, laut Knight und Cavusgil, weniger als 20 Jahre alt, internationalisieren sich innerhalb der ersten drei Jahre und generieren mindestens 25% des Gesamtumsatzes durch Geschäftstätigkeiten im Ausland. (Knight/Cavusgil, 1996)

Servais und Rasmussen wiederum definieren Born Globals als Unternehmen welche nach 1976 gegründet wurden und innerhalb der ersten drei Geschäftsjahre 25% ihres Gesamtumsatzes im Ausland generieren. (Servais/Rasmussen, 2000)

Zhou bezeichnet ein Unternehmen dann als Born Global, wenn dieses in den ersten drei Jahren nach der Gründung mindestens zehn Prozent der Erträge durch Export erwirtschaftet. (Zhou/Wu/Lou, 2007)

Laut Moen sind Born Globals, junge Unternehmen welche bereits in den ersten zwei Jahren nach der Gründung erfolgreich ins Ausland exportieren. Als weiteres Kriterium erwähnt Moen die Zeitspanne in der das Unternehmen gegründet wurde. Born Globals sind also Unternehmen welche nach 1990 gegründet wurden und mehr als 25 % des Gesamtumsatzes mit Exporttätigkeiten erwirtschaften. (Moen, 2002)

Freeman, Edwards und Schroder wiederum definieren kleine Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern, welche sich innerhalb der ersten zwei Jahre nach der Gründung erfolgreich internationalisieren, als Born Globals. (Freeman/Edwards/Schroder, 2006)

2.3. *Theoretische Erklärungsansätze*

Aus dem Forschungsgebiet des International Entrepreneurship gingen bis heute hauptsächlich Definitionen und Erklärungen zum beschleunigten Internationalisierungsverhalten von jungen Unternehmen hervor. Ein vollständiges bzw. greifbares theoretisches Erklärungsmodell konnte bislang indessen noch nicht entwickelt werden. In bestehenden Ansätzen

vermutet man unternehmensinterne und –externe Faktoren, sowie die Person des Unternehmers oder der Unternehmerin als Auslöser. (Lehmann/Schlange, 2004)

Zu den unternehmensexternen Faktoren zählt man politische, technologische und marktbezogene Triebkräfte. In den letzten Jahren wurde der Druck zur Internationalisierung durch rasante technologische Entwicklungen sowie durch die Öffnung vieler Märkte erheblich erhöht. Gleichzeitig wird der Internationalisierungsprozess genau durch diese Aspekte auch vereinfacht. (Rennie, 1993; Oviatt/McDougall, 1994; Knight/Cavusgil, 1996; Madsen/Servais, 1997; Knight, 2000; Aspelund/Moen, 2001; Harveston/Davis, 2001; Rasmussen et al., 2001; Moen, 2002):

Durch den zunehmenden Abbau von Handelschranken, die Öffnung von Märkten (Europäische Union) und die Herabsetzung von Transportkosten werden Waren und Dienstleistungen weltweit zu niedrigen Preisen vertrieben.

Einheitliche Märkte und mobile Kunden ermöglichen es, standardisierte Produkte weltweit anzubieten. Dies bedeutet zugleich eine Senkung der Produktanpassungskosten.

Die rasanten Entwicklungen der Telekommunikationstechnologie erleichtern die Kommunikation zum Kunden oder zu Geschäftspartnern international tätiger Unternehmen in vielerlei Hinsicht. Das Internet ermöglicht es auch kleinen Unternehmen, ohne große Marketingbudgets ihre Leistungen weltweit anzubieten.

Diese neuen Marktgegebenheiten steigern die Wettbewerbsintensität und machen den Einstieg in neue Auslandsmärkte regelrecht zu einer Notwendigkeit. Die Internationalisierung wird durch die Globalisierung einerseits also erleichtert und andererseits aber auch erzwungen. Erzwungen, weil Unternehmen welche nur national tätig sind, durch international tätige Konkurrenten Wettbewerbsnachteile erleiden. Dies können entweder Nachteile aufgrund ihrer Größe sein, da international ausgerichtete Unternehmungen möglicherweise Kostenersparnisse durch Massenproduktion erlangen, oder solche aufgrund von mangelnder internationaler Erfahrung bezüglich der Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen. (Lehmann/Schlange, 2004)

Im unternehmensinternen Bereich nennen McDougall et al. die Vision einer international tätigen Unternehmung als Einflussfaktor für das Entstehen von Born Globals. Die Vision einer international tätigen Unternehmung und die Verfügbarkeit von Ressourcen zur Realis-

sierung dieser Vision begründen nach McDougall et al. das beschleunigte Internationalisierungsverhalten. (McDougall/Shane/Oviatt, 1994)

Ein weiterer Faktor, der zur Erklärung des Phänomens Born Global beiträgt, ist laut McDougall die Unternehmensleitung selbst. (McDougall/Shane/Oviatt, 1994) Gemäß Harveston wirken Anreize aus dem Inneren des Unternehmens und aus dem Unternehmensumfeld auf die Manager ein. Ob diese Anreize für oder gegen eine Internationalisierung sprechen, hängt hauptsächlich von der Auslandsorientierung der betreffenden Personen ab. Harveston bemerkt außerdem, dass Personen die ein Born Global leiten, neben ihrer persönlichen Auslandserfahrung auch über eine auffällige Offenheit gegenüber dem internationalen Umfeld verfügen. (Harveston/Davis, 2001) Meistens spricht das Führungspersonal eines Born Global mehrere Fremdsprachen und hat ein ausgeprägtes interkulturelles Verständnis.

Die wachsende Offenheit der Unternehmensgründer und die immer stärker werdenden Internationalisierungsanreize bewirken eine Verkürzung des Internationalisierungsprozesses. Interne und externe Anreize welche in Relation zu situationsspezifischen Umständen stehen bilden somit einen weiteren Ansatz zur Erklärung des Phänomens Born Global. (Lehmann/Schlange, 2004)

2.4. *Motive*

Ziel eines jeden Unternehmen ist die Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit. Mit dem Eintritt in mehrere Märkte ergibt sich für Unternehmen die Möglichkeit Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Die Komplexität eines solchen Internationalisierungsprozesses ist hierbei jedoch nicht außer Betracht zu lassen. Im folgenden Kapitel werden Motive erläutert, welche den Drang von Unternehmungen zu ausländischen Märkten verstärken.

Im Gegensatz zu den bereits oben (Siehe: Seite 12, Theoretische Erklärungsansätze) erwähnten generellen Motiven, welche Unternehmungen veranlassen grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten aufzunehmen, konzentrieren sich Bals, Berry und Hartmann speziell auf die Motive von Born Globals. Sie differenzieren zwischen externen und internen Ein-

flussgrößen den externen Faktoren zählen das Land und dessen Regierung, die Branche und die Investoren. Die Ressourcen, das Fachwissen und die Fähigkeiten der Gründer sowie der Angestellten werden als interne Faktoren genannt. (Bals/Berry/Hartmann, 2008)

2.4.1. Externe Bedingungen

2.4.1.1.)Land

Die Größe des Heimatmarktes stellt eine der wohl bedeutendsten Einflussgrößen bei der Internationalisierungsentscheidung dar. Im Fall eines sehr kleinen, bereits ausgeschöpften oder ermüdeten Heimatmarktes sind Manager bestrebt Chancen im Ausland wahrzunehmen. (McDougall, 1994) Hierzu bemerken Madsen und Servais, dass Unternehmen von Nationen mit eher kleineren Inlandsmärkten eher dazu neigen als „Born Global“ international zu gehen als Unternehmen von Nationen mit großen Inlandsmärkten. (Madsen/Servais, 1997) In solchen Fällen, *„companies go abroad simply because demand is too small in the homemarket“*. (Madsen/Servais, 1997: 565)

2.4.1.2.)Industrie

McDougall erwähnt auch internationale Einbindung der jeweiligen Industrie als bestimmenden Faktor. Das heißt, desto stärker die internationale Einbindung der jeweiligen Industrie ist, desto zeitiger passiert die Internationalisierung eines Unternehmens. Weiters werden potentielle Konkurrenten als Triebkräfte für eine schnellere Internationalisierung genannt. (McDougall/Shane/Oviatt, 1994)

2.4.1.3.)Investoren

Ausschlaggebend sind außerdem die Investoren von Born Globals. Sehr oft verfügen auch sie über vorangegangene internationale Erfahrungen und üben verstärkt Druck auf die Unternehmensgründer aus, um den Internationalisierungsprozess so schnell wie möglich zu beginnen bzw. zu beschleunigen. (McDougall/Shane/Oviatt, 1994)

2.4.2. Interne Bedingungen

2.4.2.1.) Ressourcen

Der Ressourcenbegriff ist in der Literatur des strategischen Managements breit gefächert. In Bezug auf die Internationalisierungsmotive verstehen Bals, Berry und Hartmann unter dem Terminus Ressource, das Fachwissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter und Gründer. (Bals/Berry/Hartmann, 2008)

2.4.2.2.) Gründer & Manager

In nahezu allen wissenschaftlichen Artikeln über das Phänomen Born Global sind international orientierte Manager die Antreiber der Internationalisierungsentscheidung. Die Erfahrung, Kompetenz und Vision der Unternehmensgründer bestärkt das ständige Streben nach internationalem Wachstum. (Autio, 2005) Auch Knight et al. bestätigen den globalen Fokus der Manager und Gründer von Born Globals. Die Grenzen zwischen den verschiedenen Märkten werden ausgeblendet, Born Globals richten ihr Augenmerk auf den globalen Markt. (Knight/Madsen/Servais, 2004) Diese globale Vision der Gründer und Manager vom Unternehmensstart an, erklärt nach Autio die offensive Verfolgung internationaler Wachstumsmöglichkeiten. (Autio, 2005) Die Gründer und Manager besitzen ihren globalen Fokus nicht von Geburt an. Vielmehr haben sie ihre internationale Erfahrung im vorherigen Berufsleben oder während ihres Studiums gesammelt. Oviatt et al. betonen, dass genau diese früher gesammelten Erfahrungen der Gründer und Manager einschneidend auf den Internationalisierungsprozess von Born Globals einwirken. (Oviatt/McDougall, 1997)

Außerdem bemerken Madsen und Servais, dass Manager mit internationaler Erfahrung mehr Risiko in Kauf nehmen. (Madsen/Servais, 1997) Als weiterer bestimmender Faktor kann also die höhere Risikobereitschaft der Gründer und Manager von Born Globals genannt werden. (Cavusgil/Knight, 1996)

2.5. *Spezifische Motive für Klein- und Mittelständische Unternehmen*

Laut einer Untersuchung des europäischen Beobachtungsnetzes für Klein- und Mittelständische Unternehmen lassen sich für KMU's spezifische Motive zur Internationalisierung darstellen. Betrachtet man Skalenorientierte KMU's liegt deren Motivation zur Internationalisierung hauptsächlich darin, Zugang zu neuen Märkten zu erhalten. Sie versuchen auf Grund des verstärkten Wettbewerbs am Heimatmarkt sich auf neuen Märkten zu diversifizieren und zu wachsen. Außerdem sind sie wegen der fortwährenden Rationalisierung der Produktion gezwungen, ihren Ertrag zu maximieren und gleichzeitig ihre Kosten zu minimieren. Das heißt, sie beziehen ihre Rohstoffe aus Ländern mit niedrigen Arbeitskosten oder verlegen überhaupt die gesamte Produktionsstätte in solche Länder. (Europäische Kommission, 2003)

Um sich einen andauernden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, streben manche KMU's danach ihre Innovationsfähigkeit auszubauen und neue Produkte zu vertreiben. Strategische Kooperationen im Ausland ermöglichen KMU's den Zugang zu internationalen Kompetenzen, Ressourcen und den daraus folgenden Wissensaustausch.

In der durchgeführten Studie, des europäischen Beobachtungsnetz für KMU konnte festgestellt werden, dass Zugang zu neuen und größeren Märkten das häufigste Motiv zur Internationalisierung darstellt. Diese Studie beinhaltet jedoch auch Unternehmen welche nur importieren, deshalb kann diese Aussage auf zwei Arten interpretiert werden. Der Zugang zu größeren Märkten kann also entweder als Beschaffungsmarkt für Rohmaterialien oder als Absatzmärkte für Selbsterzeugnisse des Unternehmens gesehen werden. An zweiter Stelle der Internationalisierungsmotive steht der Zugang zu Know-How und Technologie. Die Internationalisierungsentscheidung steht also für KMU's nicht nur im Zusammenhang mit deren Absatzsteigerung sondern ist auch eine Strategie zur Erhaltung von Know-How und neuen Technologien. (Europäische Kommission, 2003)

2.6. Abgrenzung zur multinationalen Unternehmung

Multinationale Unternehmen sind grenzüberschreitend tätige Unternehmen. Sie sind abzugrenzen von Unternehmen, welche in nur einem Land produzieren und von dort aus exportieren. (Sell, 2003) Wie bereits oben erwähnt, durchwandert ein multinationales Unternehmen laut traditioneller Auffassung mehrere Phasen bis zur endgültigen Internationalisierung. Im Allgemeinen internationalisieren sich multinationale Unternehmen erst wenn ihr Heimatmarkt gesättigt ist. *“Firms start the internationalization process by arm’s length transactions in markets that are physically close to them. Managers are expected to increase foreign market commitment and market knowledge over time.”* (Hashai/Almor, 2002: 5)

Born global firms hingegen sind *“business organizations that, from inception, seek to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple markets.”* (Oviatt/McDougall, 1994: 49)

Der Unterschied zwischen Born Globals und multinationalen Unternehmen wird dann sehr deutlich, wenn man die Zeitspanne, in welcher sich ein multinationales Unternehmen gegenüber einem Born Global internationalisiert, genauer betrachtet.

Nach Rasmussen und Madsen beginnt ein Born Global spätestens fünf Jahre nach der Gründung mit internationalen Geschäftstätigkeiten. (Rasmussen/Madsen, 2002). Knight und Cavusgil haben in einer ihrer Studien herausgefunden, dass die endgültige Performance auch von dieser Zeitspanne abhängig ist. Umso früher sich Born Globals internationalisieren umso besser wirkt sich dies auf ihre ausländischen Geschäftstätigkeiten aus. (Knight/Cavusgil, 2005)

Außerdem fokussieren die meisten Born Globals Nischenmärkte. Sie versuchen die Bedürfnisse der Kunden genau zu treffen und vermeiden den Konkurrenzkampf mit großen multinationalen Unternehmen, welche auf Massenmärkte spezialisiert sind. (Knight/Madsen/Servais, 2004)

Die gängige Literatur erläutert eine Reihe von Aspekten, die den Unterschied zwischen Born Globals und einer Multinationalen Unternehmung besonders hervorheben. Es wird

angenommen, dass auch genau diese später beschriebenen Aspekte maßgeblich auf den Unternehmenserfolg eines Born Global einwirken. Bals, Berry und Hartmann diskutieren über die Rolle von sozialen Netzwerken (Bals/Berry/Hartmann, 2008) und Knight und Cavusgil erwähnen den internationalen Fokus der Manager und die technologische Ausrichtung von Born Globals als bedeutende Einflussfaktoren. (Knight/Cavusgil, 2005)

2.7. Nischenstrategie

„Born global firms in general are more specialized and niche oriented with either more custom-made or standardized products.“ (Madsen/Servais, 1997: 577)

Zahlreiche Born Globals verfolgen die Nischenstrategie um ihre Produkte zu vermarkten. Sie konzentrieren sich auf eine exakt bestimmte Zielgruppe und deren Bedürfnisse. Born Globals differenzieren sich nach ihren Produkten während sie internationale Kunden anvisieren. Knight, Madsen und Servais untersuchten 292 Born Globals in Amerika und Dänemark und stellten fest, dass die Mehrheit der interviewten Unternehmen beschränkte Nischenmärkte betreuen, welche für große Unternehmen praktisch irrelevant sind. (Knight/Madsen/Servais, 2004)

2.8. Globaler Fokus der Manager

Die Gründer und Manager von Born Globals sind international erfahrene Unternehmer und verfügen über ein außergewöhnliches Verständnis für kulturelle Unterschiede. (Lehmann/Schlange, 2004) Die meisten haben bereits Erfahrung im internationalen Umfeld gesammelt, entweder während ihres Studiums oder im vorangegangenen Berufsleben.

2.9. Netzwerke

Es stellt sich die Frage welche Vorteile durch Netzwerke für ein Unternehmen erlangt werden können. Joint Ventures, Strategische Allianzen, Akquisitionen und Franchising sind Formen von Netzwerken. Ziel ist es, mit der Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit beizutragen. Die Leistungsfähigkeit solcher Netzwerke ist facettenreich. Durch flexible Kooperationsbeziehungen können beispielsweise Kompetenzen und Ressourcen kostengünstiger zusammengeführt werden. Außerdem bietet sich für das Unternehmen die Gelegenheit neue Anregungen und Ideen zu erhalten. (Becker et al., 2007)

Im Bezug auf Born Globals liegt das Hauptaugenmerk bei sozialen Netzwerken. Soziale Netzwerke sind laut Chen personelle Verbindungen die auf Vertrauen und dem „Goodwill“ aufbauen. Informelle soziale Netzwerke bilden die anfängliche Basis für formelle Geschäftsbeziehungen in neuen Märkten. (Chen, 1994) Zhou, Wu und Luo erwähnen die vorteilhaften Aspekte sozialer Netzwerke: Das Erkennen von ausländischen Marktchancen, erfahrungsgestütztes Lernen, Vertrauen und Solidarität. Außerdem argumentieren die Autoren, dass soziale Netzwerke die ihren Ursprung im Heimatland haben, sich positiv auf globale Wertschöpfungsketten auswirken.

In einer Studie über die Risiken und Auswirkungen des Erfolges von international ausgerichteten Unternehmensgründungen stellen Gleason, Madura und Wiggenhorn fest, dass Unternehmen, welche stark in Netzwerken eingebunden sind, zu größeren Leistungen fähig sind. Der internationalen Ausrichtung des Unternehmens wird bezüglich der Leistungsfähigkeit jedoch nach wie vor am meisten Bedeutung zugesprochen. (Gleason/Madura/Wiggenhorn, 2006) Auch Oviatt und McDugall bestätigen die Relevanz des Aufbaus sozialer Netzwerke und die daraus folgenden Beziehungen unter Unternehmern. (Oviatt/McDougall, 1994)

2.10. Typische Organisationsstruktur von Born Globals

“When organisational culture is oriented to international sales from firm’s earliest days, management is likely to be more effective in international marketing, and the organisation as a whole more adroit in pursuing and mastering international opportunities.” (Knight, Madsen and Servais, 2004: 647-648)

Born Globals sind nicht in veraltete und bürokratisierte Strukturen eingebettet. Starre Organisationsstrukturen können bei strategischen Entscheidungen zu Hindernissen werden. So müssen ältere bzw. „erwachsene“ Unternehmungen erst Gelerntes verlernen bevor sie sich neues international orientiertes Wissen aneignen können. Umso älter das Unternehmen und dessen Strukturen werden, umso schwieriger gestaltet sich dieser Umlernprozess. (Autio/Sapienza, 2000) Born Globals weisen ein großes Maß an Jugendlichkeit, Flexibilität und Agilität auf. Innovative strategische Handlungen werden bei Born Globals nicht durch kulturelle oder strukturelle Impulse abgeschwächt, sie sind einfacher und schneller durchführbar. Ihre Flexibilität und Jugendlichkeit entspricht auch der Schnelllebigkeit der heutigen Wirtschaft und trägt insofern maßgeblich zum Erfolg auf internationalen Märkten bei. (Knight/Madsen/Servais, 2004; Oviatt/McDougall, 2005)

2.11. Ressourcen

Als besondere Aufgabe des strategischen Managements von Born Globals kann das Aufbringen und effiziente Einsetzen von Ressourcen genannt werden. Oviatt und McDougall bemerken, dass Born Globals im Gegensatz zu bereits “erwachsenen” Unternehmen einen weit geringeren Teil an essentiellen Ressourcen aufweisen. (McDougall, 1994) Das bedeutet dass finanzielle, personelle und physische Ressourcen, welche in der traditionellen Literatur als die Grundbausteine einer Unternehmung angesehen werden, bei Born Globals nur beschränkt vorhanden sind. Besonders ist aber, dass materielle Ressourcen, welche nach industrieökonomischer Sicht ausschlaggebend für den Erfolg einer Unternehmung sind, gerade bei jungen Unternehmen eher knapp sind und immaterielle Ressourcen überwiegen. *“While most lack the substantial tangible resources of large multinational enterprises,*

born globals appear to leverage a collection of other, perhaps more fundamental resources that facilitate international success.” (Knight/Madsen/Servais, 2004: 647)

Diese immateriellen Ressourcen, welche auch im Strategischen Management an Bedeutung gewonnen haben, entstammen von den Fähigkeiten und Erfahrungen der oben erwähnten international kompetenten Manager. (Knight/Madsen/Servais, 2004)

2.12. Herausforderungen an das Management von Born Globals

Lehmann und Schlange verfassten eine Studie zum Thema „Born Global – Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmensgründung“. Die Autoren nennen das Schaffen der Voraussetzungen zur Internationalisierung, die Zielmarktauswahl, den Markteintritt und die Geschäftsabwicklung als primäre Herausforderungen. Im folgenden Kapitel werden die primären Herausforderungen beschrieben und mit denen von traditionellen Unternehmen verglichen. (Lehmann/Schlange, 2004)

2.12.1. Internationalisierungsvoraussetzungen

Born Globals steigen kurz nach der Gründung gleichzeitig in mehrere Märkte ein. einerseits vergrößert sich dadurch ihr Absatzpotenzial und andererseits erhöht dies aber auch das Marktrisiko. Überdies gestaltet sich die Finanzierung internationaler Unternehmensgründungen oft kostenaufwendig und problematisch.

Kritisch ist auch der Markteintritt international ausgerichteter Unternehmungen. Fehleinschätzungen von Marktbedingungen können schwerwiegende Folgen haben. Das Unternehmen läuft Gefahr sich seinen Ruf zu verderben bevor dieser überhaupt etabliert ist. Darüber hinaus bringt ein fehlgeschlagener Markteintritt finanzielle Schädigungen mit sich. Als weiteres Problem werden die Managementkapazitäten genannt. Neben der schon ohnehin arbeitsintensiven Unternehmensgründung haben die Manager auch die komplexen Aufgaben der Internationalisierung zu bewältigen. (Lehmann/Schlange, 2004)

2.12.2. Zielmarktauswahl

Im Gegensatz zu traditionellen Klein- und Mittelbetrieben stellt die Auswahl von Zielmärkten bei den Born Globals eine wesentliche Herausforderung dar. Traditionelle KMU's betreten Märkte, die ihnen geographisch und kulturell am nächsten liegen und den Strukturen des Heimatmarktes ähneln, sukzessive. Born Globals jedoch bearbeiten viele verschiedene Auslandsmärkte gleichzeitig, unabhängig von der Vertrautheit und der geographischen Lage des Marktes. Die Herausforderung besteht also darin, die Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden auf ausländischen Märkten schon im Voraus einzuschätzen. (Lehmann/Schlange, 2004)

Nicht vorhandener Heimatmarkt

Oviatt und McDougall erklären dass, *“a firm conducting transactions in a foreign country has certain disadvantages vis-à-vis indigenous firms, such as governmentally instituted business practices in foreign countries”*. (Oviatt/McDougall, 1994: 55)

Traditionelle Unternehmen die sich sukzessive internationalisieren, können ihre Produkte zuerst am Heimatmarkt testen und weiterentwickeln bevor sie diese in neuen Märkten anbieten. Sie bauen sich dadurch finanzielle Reserven auf und genießen einen gewissen Bekanntheitsgrad innerhalb ihrer Branche. Die Etablierung einer unerprobten Marke in mehreren Märkten mit geringem Budget und unter großem Wettbewerbsdruck stellt eine weitere bedeutende Herausforderung dar. (Lehmann/Schlange, 2004)

Nebenbei betonen Gleason, Madura und Wiggenhorn (2006: 100) folgendes: *“born global firms face greater risk than their domestic counterparts and risk increases with the number of markets and the complexity of entry modes.”* (Gleason/Madura/Wiggenhorn, 2006: 100)

2.12.3. Markteintritt

Viele Born Globals haben limitierte Ressourcen. *“Being young, born globals tend to lack substantial financial and human resources, as well as property, plant, equipment and other physical resources.”* (Knight/Madsen/Servais, 2004: 648)

Hinsichtlich dieser Ressourcenknappheit ist der direkte Export meist die einzig mögliche Markteintrittsstrategie. Hashai and Almor stellen fest, dass sich nur beim Export die Mög-

lichkeit ergibt, ohne anfängliche internationale Investitionen im Auslandsgeschäft mitzuwirken. (Hashai/Almor, 2002)

Für die meisten Born Globals wäre die Suche und Führung von geeigneten Absatzmittlern im Ausland schlichtweg zu zeit- und kostenaufwändig. Gillespie, Jeannet und Hennessey erwähnen in diesem Zusammenhang die Vorteile der modernen Kommunikationstechnologien. Durch das Internet wird der direkte Export von Born Globals in hohem Maß erleichtert. *“They can take advantage of virtual trade missions, videoconferencing, and online ordering. They can reach markets with daily communication and advertising without the need to send full- time salespeople into the field or to employ traditional export management companies.”*(Gillespie/Jeannet/Hennessey, 2007: 271 ff)

2.12.4. Geschäftsabwicklung

Verglichen mit traditionellen Klein- und Mittelbetrieben empfinden Born Globals nach Lehmann und Schlange den Bereich der Geschäftsabwicklung, also die Logistik und das Service, nicht als eine Herausforderung. Es könnte daran liegen, dass die Mehrheit der Born Globals High Tech Produkte vertreibt, welche sich relativ einfach transportieren lassen.

Auch im Servicebereich scheinen Born Globals keine größeren Probleme zu haben. Viele Born Globals kooperieren mit Partnerunternehmungen im Ausland, die auch meist die Servicefunktion vor Ort übernehmen. (Lehmann/Schlange, 2004)

3.Strategische Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung auf Basis der Ressourcentheorie

Nachdem nun die Charakteristika von Born Globals beleuchtet wurden, soll nun aufgezeigt werden was für den spezifischen Erfolg eines Born Global verantwortlich sein kann:

Knight, Madsen und Servais beteuern, dass die Ressourcentheorie zur Erklärung des Phänomens Born Global herangezogen werden kann. Außerdem weisen Knight, Madsen und Servais darauf hin, dass eventuell gerade immaterielle Ressourcen von Born Globals ausschlaggebend für deren internationalen Erfolg seien. (Knight/Madsen/Servais, 2004)

Der Ansatz von Knight, Madsen und Servais wird in dieser Arbeit zur Untersuchung des Erfolgs des Unternehmens Allface verwendet.

Grundsätzlich wird das strategische Verhalten eines Unternehmens von zwei Faktoren bestimmt:

1. Der Unternehmensumwelt, welche anhand von Chancen und Risiken den Handlungsspielraum des Unternehmens festlegt.
2. Den Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen des Unternehmens, welche wiederum bestimmen welche Position ein Unternehmen in einem gewissen Handlungsrahmen einnimmt.

Das Ziel einer Umweltanalyse ist es, Erfolgsfaktoren innerhalb einer Branche ausfindig zu machen und außerdem Möglichkeiten und Chancen auf jeweiligen Märkten frühzeitig zu erkennen um darauf effizient reagieren zu können.

Im Mittelpunkt einer Unternehmensanalyse stehen neben der Suche von internen Stärken und Schwächen vor allem die Ermittlung von wettbewerbsrelevanten bzw. strategischen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens.

Sehr oft ist also die Unternehmensanalyse die Basis für die Entwicklung einer ressourcenbasierten Strategie. Die Vertreter der ressourcenbasierten Strategie nehmen an, dass die Kombination von verschiedenen Ressourcen sowie die unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Kernkompetenzen ausschlaggebend für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sind. (Lombriser/Abplanalp, 2005)

Nachfolgend werden nun zwei Konzepte vorgestellt. Die Kernpunkte der Umweltanalyse der strategischen Ressourcen eines Unternehmens werden anhand der SWOT-Analyse (SWOT als Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dargestellt. Das Hauptaugenmerk wird jedoch auf die Ermittlung der unternehmensinternen strategischen Ressourcen gelegt, hierfür wird die Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse verwendet.

3.1. *Literaturübersicht - Ressourcentheorie*

Der Ressourcenansatz ist eines der jüngeren Konzepte des Strategischen Managements, bereits seit den 80er Jahren beschäftigt sich die Forschung intensiv mit diesem Gebiet. Die Grundaussage des Ressourcenansatzes besagt, dass die Quelle überdurchschnittlicher Gewinne eines Unternehmens in dessen einzigartigen Ressourcen liegt. (Riess, 1998)

Laut den Vertretern der Ressourcentheorie lässt sich der unternehmerische Erfolg auf das Vorhandensein und Einsetzen verschiedener Ressourcen zurückführen. Die strategische Grundlage des Ansatzes basiert auf internen Ressourcen und Fähigkeiten was auch bedeutet, dass die Strategiewahl von Unternehmungen stark von deren Ressourcenausstattung abhängig ist. (Grant, 1991)

Der Ursprung des Ressourcenansatzes ist in Edith Penrose's Arbeit „The theory of the growth of a firm“ wiederzufinden. In dieser wegweisenden Arbeit betrachtet Penrose das Wachstum von Unternehmen und dessen Grenzen, wobei sie Unternehmen als eine An-

sammlung von effizienten Ressourcen betrachtet. (Penrose, 1959) Das Wachstum eines Unternehmens ist nach Penrose's Analyse von zwei Faktoren abhängig: Zum ersten werden die vorhandenen Produktionsmöglichkeiten genannt, welche durch die im Unternehmen vorhandenen produktiven Ressourcen definiert werden. Als zweiten Faktor nennt Penrose den administrativen Rahmen welcher die Nutzungseffizienz der Ressourcen bestimmt. Die situationsangepasste Nutzung der Ressourcen sowie deren Kombination durch das Unternehmen sind von besonderer Bedeutung zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils. Das bloße Vorhandensein von Ressourcen reicht also zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils nicht aus. Die Fähigkeit vorhandene Ressourcen in geeigneter Art und Weise zu kombinieren spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Außerdem erwähnt Penrose, dass vor allem jene Ressourcen relevant sind, welche auf verschiedenartigen Ebenen bzw. Hinsichten eingesetzt werden können. So ist zum Beispiel das vorhandene Wissen bei der Identifikation von Nutzungsmöglichkeiten von großer Bedeutung. (Penrose, 1959)

Es ist nicht immer der Fall, dass ein Unternehmen einen außergewöhnlichen Wettbewerbsvorteil besitzt wenn es über gewisse Ressourcen verfügt. Wenn vorhandene Ressourcen vom Unternehmen nicht entsprechend eingesetzt werden, sind diese vermutlich nicht gewinnbringend. Die Heterogenität der Unternehmen wird beim Ressourcenansatz stark in den Mittelpunkt gerückt, Erfolgsunterschiede werden auf die unterschiedlichen Fähigkeiten beziehungsweise Ressourcen zurückgeführt. (Annacker, 2000)

Das Hauptargument des Ressourcenansatzes liegt also in der Erklärung der Unterschiedlichkeit von Unternehmen im Hinblick auf ihre Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten, da diese verschiedenen Ressourcen als Basis des Unternehmenserfolgs angesehen werden. (Wernerfelt, 1984) Nach Hansen und Wernerfelt kann so auch festgestellt werden, warum Unternehmungen welche in derselben Branche tätig sind, unähnliche Erfolge aufweisen. (Hansen/Wernerfelt, 1989) Wernerfelt bemerkt außerdem, dass die Performance eines Unternehmens von der Zusammensetzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängt. Der Wettstreit am Markt kann nun auch als Wettbewerb von Ressourcenpositionen ausgelegt werden, wobei Wernerfelts Ressourcenbegriff sehr breit ausgelegt ist. (Wernerfelt, 1984) *„By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or a weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those tangible and intangible assests which are tied semi-permanently to the firm”*. (Wernerfelt, 1984: 172)

3.2. Strategische Ressourcen und Kernkompetenzen

Nun stellt sich also die Frage, was genau unter einer Ressource beziehungsweise Kernkompetenz oder Fähigkeit zu verstehen ist. Mit dieser Fragestellung haben sich in den letzten Jahren schon viele Forscher beschäftigt, sodass der Begriff der Ressource in der Literatur zur Ressourcentheorie teilweise unterschiedlich und uneinheitlich interpretiert wurde.

3.2.1. Ressourcen

Grant definiert Ressourcen als Inputfaktoren von Produktionsprozessen. Dazu zählen z.B. Kapitalausstattung, Patente und Markennamen sowie Mitarbeiterqualifikationen. Jedoch sind Ressourcen nicht in isolierter Form produktiv, sondern benötigen die Kooperation und Koordination von Ressourcen in Form von Fähigkeiten, die es wiederum ermöglichen, dass Ressourcen bestimmte Aufgaben erfüllen. (Grant, 1991) Ähnlich formuliert auch Barney den Ressourcenbegriff: „ *Firm resources, include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.* ” (Barney, 1991: 101) Außerdem unterteilt Barney Ressourcen in drei Kategorien (Barney, 1991):

Materielle Ressourcen

Zu den materiellen Ressourcen zählt man die Betriebsanlage, die Technologie, die Betriebsausstattung, die geographische Lage eines Unternehmens und dessen Zugang zu Rohstoffen.

Personelle Ressourcen

Personelle Ressourcen sind etwa das Training, die Erfahrung und das Urteilsvermögen der Mitarbeiter, sowie deren Intelligenz und die Beziehungen zwischen den individuellen Managern und Mitarbeitern in einem Unternehmen.

Organisatorische Ressourcen

Formelle und informelle Kommunikations-, Koordinations- und Planungsstrukturen, die Kontrolle, wie auch informelle Beziehungen zwischen unternehmensinternen und – externen Gruppen sind den organisatorischen Ressourcen zuzuordnen. (Barney, 1991)

Die Vertreter des Ressourcenansatzes sind sich darin einer Meinung, dass nur ganz bestimmte unternehmensinterne Ressourcen, nämlich die sogenannten strategischen Ressourcen, für anhaltende Wettbewerbsvorteile von Unternehmungen verantwortlich sind. Die ressourcenbasierte Forschung fokussiert vor allem jene Ressourcen, welche das Potenzial haben, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Um dieses Potenzial zu besitzen, müssen diese strategischen Ressourcen ganz besonderen Anforderungen entsprechen:

Strategisch kontrollierbare Ressourcen müssen erstens **heterogen** sein, das heißt Unternehmen sollten wegen ihrer Ressourcenzusammensetzung differenzierbar sein. Zweitens sollten Ressourcen **immobil** sein, sodass sie über die Unternehmensgrenzen hinaus nicht handelbar sind. (Barney, 1991) Weitere vier Kriterien für strategische Ressourcen nennt Barney im „VRIN – Framework (Barney, 1991):

3.2.1.1.)Die VRIN Eigenschaften

Valuable

Sie müssen **wertvoll** sein, sodass sie die Unternehmenseffizienz und Unternehmenseffektivität steigern und gleichzeitig Gefahren im Unternehmensumfeld neutralisieren können. Wertvolle Ressourcen eines Unternehmens sind also jene die für den Kunden einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern einräumen.

Rare

Weiters müssen sie **knapp** sein, da sonst kein Konkurrenzvorteil auf Basis dieser Ressourcen entsteht. Eine Ressource ist dann knapp, wenn diese für Konkurrenten überhaupt nicht oder nicht zu denselben Kosten erhältlich ist, oder gar nicht an Märkten gehandelt wird. Ein Unternehmen genießt erst dann einen Wettbewerbsvorteil, wenn dessen Strategie nicht zur selben Zeit von mehreren Unternehmen angewendet wird.

Imperfectly Imitable

Wertvolle und seltene Ressourcen können nur andauernde Wettbewerbsvorteile schaffen solange sie für andere Unternehmen **nicht imitierbar** sind. (Barney, 1991)

Das Kriterium der unvollständigen Imitierbarkeit wird von den Vertretern der Ressourcentheorie oft im Zusammenhang mit immateriellen Vermögenswerten erwähnt, da gerade diese Werte schwerer zu imitieren sind als materielle. (Galbreath, 2004) Die unvollständige Imitierbarkeit basiert im Wesentlichen auf vier Aspekten (Galbreath, 2004):

Kausale Ambiguität

Unternehmensexterne Personen können weder feststellen, wie immaterielle Werte überhaupt geschaffen wurden, noch können sie Vorteilsursachen eindeutig zuordnen.

Einzigartige Unternehmensgeschichte

Unternehmungen entwickeln ihre Strategie und Unternehmenskultur über mehrere Jahre hinweg. Für Außenstehende ist die Geschichte eines Unternehmens schwierig nachzuvollziehen.

Eigentumsrechte

Unternehmen besitzen Patente und andere Vermögenswerte, welche für andere Unternehmen auf legalem Wege gar nicht imitierbar sind.

Soziale Komplexität

Unternehmen sind soziale Organisationen, informelle soziale Beziehungen und Ressourceninterdependenzen können von unternehmensexternen Personen nur schwer repliziert werden. (Wernerfelt, 1984)

Non-Substitutable

Zudem dürfen Ressourcen **nicht substituierbar** sein. Es sollten also keine weiteren Ressourcen existieren, die eine vergleichbare Leistung erbringen könnten. (Barney, 1991)

Die ersten beiden Anforderungen, also Wert und Knappheit, bestimmen ob eine Ressource nun strategisch ist oder nicht. Die unvollständige Imitierbarkeit und Nichtsubstituierbarkeit machen das Wesen strategischer Ressourcen aus und ermöglichen es erst Unternehmen anhaltende Wettbewerbsvorteile zu generieren. (Wills-Johnson, 2008)

3.2.2. Fähigkeiten

Zur Entwicklung von einzigartigen Fähigkeiten, die in weiterer Folge zu Wettbewerbsvorteilen führen sollen, spielen die materiellen und immateriellen Ressourcen eine bedeutende Rolle. Durch den alleinigen Ressourceneinsatz an sich entstehen in der Regel noch keine Wettbewerbsvorteile, sondern es bedarf eines komplexen Zusammenspiels der immateriellen und materiellen Ressourcen wäre für das Entstehen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils wünschenswert. Als Fähigkeiten bezeichnet die Theorie, Ressourcen welche für sich genommen nicht herausragend sind, aber in Summe ein leistungsfähiges Paket bilden. Die Voraussetzungen für die Schaffung solcher einzigartiger Fähigkeiten sind die Wissensbasis und der Wissensaustausch innerhalb eines Unternehmens. (Lombriser/Abplanalp, 2005)

3.2.3. Kernkompetenzen

Die Kernkompetenzen bilden eine besondere Eigenart strategischer Ressourcen, sie werden im Kernkompetenzenansatz behandelt. Der Kernkompetenzenansatz ist ein managementorientiertes Derivat des Ressourcenansatzes und beschäftigt sich mit den immateriellen - also monetär kaum erfassbaren - Ressourcen einer Unternehmung. Besonders hervorgehoben werden hier die prozessualen, organisationalen und integrativen Aspekte bei der Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen. (Prahalad/Hammel, 1991) Im Unterschied zu den einzigartigen Fähigkeiten sind Kernkompetenzen laut Lombriser und Abplanalp ausbaufähiger und auf Grund der komplexen Integration der verschiedenen Ressourcen und Fähigkeiten längerfristig vertretbar. (Lombriser/Abplanalp, 2005)

3.3. Ressourcenanalyse anhand des VRIN-Modells

Das auf Barney zurückgehende VRIN (value, rarity, inimitability, non-substitutability) (Siehe: Seite 29, Die VRIN – Eigenschaften) Modell liefert einen systematischen Ansatz zur Identifikation strategischer Ressourcen in Bezug auf ihre Wettbewerbsfähigkeit. Nachdem die Ressourcen identifiziert sind, ist die Anwendung dieses Modells sehr einfach. Das Modell lässt sich anhand einer Eskalationstreppe (Siehe: Abbildung 1: Eskalationstreppe nach VRIN Eigenschaften) sehr anschaulich darstellen. (Müller-Stewens/Lechner, 2003) Hintereinander werden die folgenden vier Fragen gestellt:

- 1) Ist die Ressource wertvoll? (1.Stufe)
- 2) Ist die Ressource selten? (2.Stufe)
- 3) Ist die Ressource schwer zu imitieren? (3. Stufe)
- 4) Ist die Ressource nicht zu substituieren? (4. Stufe)

Werden alle vier Fragen mit „JA“ beantwortet, so besitzt die Ressource alle notwendigen Eigenschaften um dem Unternehmen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verhelfen. Auf jeder Stufe wird eine Frage im Bezug auf eine Eigenschaft der Ressource gestellt. Solange die Frage bejaht wird, wandert die untersuchte Ressource auf der Eskalationstreppe auf die nächste Stufe hinunter. Sobald eine Frage mit „NEIN“ beantwortet wird, bleibt die Ressource auf der Stufe stehen, auf welcher die Frage gestellt wurde. Umso tiefer die Ebene liegt, auf welcher die Analyse abgebrochen wurde, umso positiver ist der Wettbewerbseffekt dieser Ressource. Wird die Analyse bereits in der ersten Stufe abgebrochen bedingt diese Ressource einen Wettbewerbsnachteil. „Abbildung 1“ zeigt eine Darstellung der Eskalationstreppe (Müller-Stewens/Lechner, 2003):

Ist die Ressource wertvoll?	Ist die Ressource selten?	Ist die Ressource schwer zu imitieren?	Ist die Ressource nicht zu substituieren?	Wettbewerbseffekt:
nein				Nachteil
ja	nein			Parität
ja	ja	nein		Temporärer Vorteil
ja	ja	ja	nein	Inkrementeller Vorteil
ja	ja	ja	ja	Nachhaltiger Vorteil

Abbildung 1: Eskalationstreppe nach VRIN Eigenschaften

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner (Strategisches Management 2003: 224)

Jedoch steht das von Barney entwickelte VRIN Modell auf Grund seiner relativ unschweren Anwendung im Kreuzfeuer der Kritik. Priem und Butler kritisieren, dass die Definition nachhaltiger Wettbewerbsvorteile nicht ausreichend operationalisiert ist. Außerdem weisen Priem und Butler darauf hin, dass im VRIN Modell nur der bloße Besitz von Ressourcen beleuchtet wird, nicht aber der effiziente Einsatz und die Kombination der Ressourcen. (Priem/Butler, 2001) (Vergleiche: Seite 26, 3.1 Literaturübersicht - Ressourcentheorie)

3.4. Kritische Betrachtung der Ressourcentheorie

In Bezug auf die Ressourcentheorie werden verschiedene Kritikpunkte genannt, welche nachfolgend erläutert werden.

Das uneinheitliche Ressourcenverständnis wird als grundsätzliches Problem der Ressourcentheorie beschrieben. Die Literatur zur Ressourcentheorie weist unterschiedliche Ressourcendefinitionen, unklare Begriffsabgrenzungen und verschiedene Terminologien auf.

Des Weiteren wird kritisiert, dass die Ressourcentheorie die Unternehmensumwelt stark vernachlässigt. Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die unzureichende empirische Absicherung der auf der Basis des Ressourcenansatzes getroffenen Aussagen. (Freiling, 2001) Freiling erwähnt, „*dass organisationale Kompetenzen durch Dritte (Forscher) nur schwer gemessen werden können, da diese den Entwicklungsprozess nicht miterlebt haben.*“ (Freiling, 2001: 45)

3.5. SWOT-Analyse

Um einem Kritikpunkt des Ressourcenansatzes zu begegnen, wird in dieser Arbeit die SWOT – Analyse behandelt. Die SWOT – Analyse berücksichtigt - im Gegensatz zu ressourcenorientierten Ansätzen - auch die Umwelt eines Unternehmens.

Die SWOT - Analyse gilt als flexible und einfache Methode zur Feststellung der innerbetrieblichen Stärken und Schwächen sowie der externen Bedrohungen und Gefahren eines Unternehmens. Das Ergebnis einer SWOT - Analyse sollte eine effiziente Strategie sein, welche Stärken und Chancen maximiert, während die Gefahren und Schwächen minimiert werden. Durchgeführt wird die SWOT - Analyse mittels einer Matrix (Abbildung 2: SWOT - Matrix), in welcher die Stärken, Schwächen, Bedrohungen und Gefahren eingetragen werden. Weiters wird nach logischen SWOT - Kombinationen gesucht, indem man sich folgende Fragen stellt:

- Welche Stärken treffen auf welche Chancen?
(Strengths Opportunities - Kombination)
- Welche Stärken treffen auf welche Gefahren?
(Strengths Threats - Kombination)
- Welche Schwächen passen zu welchen Chancen?
(Weaknesses Opportunities - Kombination)
- Welche Schwächen treffen auf welche Gefahren?
(Weaknesses Threats - Kombination) (Lombriser/Abplanalp, 2005)

Auf Grund dieser SWOT-Kombinationen wird in weiterer Folge eine Strategie entwickelt. Hierbei sind vier Strategietypen möglich:

- SO-Strategie
Die SO-Strategie wäre der Idealfall für jedes Unternehmen, weil zur Realisierung externer Chancen die internen Stärken benutzt werden können.
- WO-Strategie
Die WO-Strategie beabsichtigt, dass interne Schwächen minimiert werden während fehlende Stärken entwickelt werden, damit externe Chancen genutzt werden können.
- ST-Strategie
Die ST-Strategie versucht die internen Stärken so zu nutzen, dass externe Gefahren verschmälert werden.
- WT-Strategie
Die WT-Strategie versucht interne Schwächen zu reduzieren und zugleich den externen Gefahren aus dem Weg zu gehen. Verfügt ein Unternehmen über viele WT-Kombinationen, befindet es sich bereits in einem sehr bedrohlichen Zustand.
(Lombriser/Abplanalp, 2005)

Bei der Entwicklung der verschiedenen Strategieoptionen ist es vorerst nicht wichtig sich auf eine bestimmte Strategie festzulegen. Vielmehr sollten die kreativen SWOT - Kombinationen wahrgenommen werden und in Zukunft zu realisierbaren Strategien umgesetzt werden

Wertvoll ist die SWOT - Analyse vor allem wegen der systematischen Verbindung zwischen den Umweltfaktoren und Unternehmensfaktoren. Zu bemängeln ist jedoch, dass die SWOT - Matrix gewisse SWOT - Kombinationen gar nicht berücksichtigt. Zum Beispiel könnten interne Schwächen durch interne Stärken reduziert werden. (Lombriser/Abplanalp, 2005)

		Umweltfaktoren	
Unternehmensfaktoren		Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)
	Strenghts (Stärken)	SO-Strategien	ST-Strategien
	Weaknesses (Schwächen)	WO-Strategien	WT-Strategien

Abbildung 2: SWOT - Matrix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lombriser und Abplanalp (Strategisches Management, 2005)

4. Empirische Studie

An dieser Stelle werden nun die in der Theorie diskutierten Themen und Analysen auf das Unternehmen Allface angewandt. Außerdem wird das Unternehmen Allface mit seiner Geschichte, seinen Produkten und seinen Marktbedingungen näher vorgestellt.

4.1. *Das System der vorgehängten hinterlüfteten Fassade (VHF)*

Der Fachverband für Baustoffe und Bauteile für vorgehängte hinterlüftete Fassaden zählt die VHF zu den erfolgreichsten Fassadensystemen der heutigen Zeit. In einer Fassadenmarktstudie des deutschen Fachverbandes für VHF werden die gestalterischen Möglichkeiten für den Architekten und die funktionale Sicherheit dieses Fassadensystems als Erfolgsfaktoren genannt. Die VHF stellt ein sehr wirtschaftliches System dar, welches gerade jetzt wo der Trend zum nachhaltigen Bauen sehr groß ist, ständig an Bedeutung gewinnt. (<http://www.fvhf.de/das-system>)

4.2. *Vorteile der VHF*

Gestalterische Möglichkeiten

Die VHF bringt vielseitige gestalterische Möglichkeiten für Architektur sowie für Design und Werkstoff hervor. Das System bietet also die Möglichkeit, die Gestaltung der Fassade individuell auf die Charakteristik des Gebäudes abzustimmen. Werkstoffe wie Faserzement, Holzzement, Keramik und Feinsteinzeug, Kupfer, Titanzink, Aluminiumtafeln, Ziegel, Glas, Metalle und Naturwerksteine stehen der VHF als Bekleidung zur Verfügung. Grundsätzlich kann das System der VHF für alle Gebäudetypen, -nutzungen und -höhen sowohl im Neubau als auch in der Altbaurenovierung angewendet werden. Mehrheitlich

findet man den Einsatz der VHF aber im mehrgeschossigen Wohnungsbau und bei Gewerbebauten. (<http://www.fvhf.de/das-system/gestaltung/>)

Energiesparen

Darüber hinaus erleichtert die VHF das Energiesparen, da in das zweischichtige System der VHF der Einbau jeder geforderten Dämmstoffdicke möglich ist. Durch die Hinterlüftung der VHF werden die Komponenten Dämmung und Bekleidung optimal voneinander getrennt, sodass der Hinterlüftungsraum den Feuchtehaushalt im Baukörper regeln kann. Außerdem sorgt der hinterlüftete Hohlraum zwischen den zwei Schichten dafür, dass eingesetzte Materialien lange erhalten bleiben und ein gesundes Raumklima im Baukörper erzeugt wird. (<http://www.fvhf.de/das-system>)

Wärme- und Kälteschutz

Durch den individuellen Einsatz der Dämmung kann das System der VHF für unterschiedliche energetische Anforderungen ausgeführt werden. Die Dämmung eines Baukörpers bewirkt, bezogen auf den Energiebedarf, die größtmögliche Wärme- und Kältespeicherung. Temperatur- und Luftdruckschwankungen bringen die Luft in den künstlich erzeugten Hohlräumen zum Zirkulieren, sodass diese Hohlräume folgende Funktionen erfüllen können: Bei niedrigen Temperaturen wird das Kondenswasser in den Hohlräumen durch die Luftzirkulation getrocknet und die Verwendung der VHF bewirkt eine Reduzierung der Heizenergie und minimiert somit den Kohlendioxidausstoß von Heizungsanlagen deutlich. Bei hohen Temperaturen hilft die zirkulierende Luft beim Kühlen der Gebäudeschichten wobei wiederum Energie zum Kühlen des Gebäudes eingespart werden kann. (<http://www.fvhf.de/das-system/technik/waermeschutz/>)

Kostensicherheit und Langlebigkeit

Bei hochwertigen Gewerbeobjekten muss deren Vermietbarkeit oder Rentabilität sichergestellt sein. Das System der vorgehängten hinterlüfteten Fassade erweist sich aufgrund seiner langen Lebensdauer und seinen großen Instandhaltungsintervallen als überaus wirtschaftlich. Darüber hinaus schreibt man dem System der VHF eine äußerst geringe Schadenanfälligkeit zu. Die Gebäudesubstanz wird durch die VHF nachhaltig geschützt und im Übrigen schätzt man die vollständige Recyclebarkeit aller Bestandteile der VHF. (<http://www.fvhf.de/das-system/wirtschaftlichkeit/langlebigkeit/>)

Minimierung des CO₂ Ausstoßes

Die Verwendung einer VHF unterstützt die Reduzierung von Heizenergie und minimiert somit den Kohlendioxidausstoß. Durch den Einsatz der VHF sowohl bei Altbaurenovierungen sowohl als auch bei Neubauten können umweltpolitische Ziele erreicht werden. (<http://www.fvhf.de/das-system/wirtschaftlichkeit/oekologie/>)

4.3. *Die Fassadenunterkonstruktion*

Das statische Bindeglied zwischen der tragenden Außenwand und der Fassadenbekleidung ist die Fassadenunterkonstruktion. Die Eigenlast der Fassadenbekleidung sowie die Windlast muss von der Fassadenunterkonstruktion getragen werden. Statisch müssen Unterkonstruktionselemente so bemessen sein, dass sie der Lasteinwirkung des Materials und des Windes standhalten können. Fassadenunterkonstruktionen werden hauptsächlich aus Aluminium, Holz oder einer Kombination dieser beiden Werkstoffe hergestellt. Weil aber das verwendete Kantholz statisch nicht berechenbar ist, hat sich der Werkstoff Aluminium in den letzten Jahren mehrheitlich durchgesetzt. (<http://www.fvhf.de/das-system>)

4.4. *Der Markt für die vorgehängte hinterlüftete Fassade*

Die VHF ist in den letzten Jahren überdurchschnittlich stark gewachsen. Verantwortlich dafür ist das wachsende Bewusstsein für nachhaltiges Bauen und der zunehmende Druck nach energiesparender Architektur. Außerdem haben neue Plattenmaterialien und Montagetechniken die Gestaltungsfreiheit für Architekten und Bauherren enorm vergrößert.

Für die Renovierung ist die Anwendung der VHF bestens geeignet, da auf bestehende Wände durch angepasste Befestigungslösungen nahezu jedes Plattenmaterial montiert werden kann. Das alte Gebäude erhält eine neue Bekleidung und wird außerdem umfassend gedämmt.

Der Ursprungsmarkt Deutschland ist mit ca. 10 Mio. m² vertriebenen Fassadenplatten der größte Absatzmarkt für die VHF. Weitere sehr gut entwickelte Märkte sind Großbritannien, Frankreich, Benelux und Spanien mit insgesamt ca. 50 Mio. m².

Den größten Zukunftsmarkt stellt die USA dar. Das wachsende Energiebewusstsein, die neuen Möglichkeiten im Design aber auch die erhöhten Ansprüche in Qualität und Langlebigkeit der Fassade werden in den nächsten Jahren den Markt rasant wachsen lassen. (Unternehmensinterne Aufzeichnungen)

4.5. *Das Unternehmen Allface*

Mit seinen Leistungen und Produkten ist das Unternehmen seit dem Jahr 2006 weltweit in 34 Ländern (Vergleiche: Abbildung 3 – Umsatzanteile der Allface) vertreten und somit ein geeignetes Beispiel für das in der Theorie beschriebene Phänomen Born Global. Die erste Auslandstätigkeit ging im September 2006 in Holland von statten, heute konzentriert sich das Unternehmen mehrheitlich auf den US - amerikanischen Markt.

4.5.1. Geschichte

Das Unternehmen Allface mit Sitz in Leobersdorf, Niederösterreich, wurde im Juni 2006 gegründet. Die geschäftsführenden Gesellschafter waren vor der Unternehmensgründung beim jetzigen Konkurrenten Eurofox in leitenden Funktionen tätig. Auf Grund der dort gewonnen Erfahrung sowie dem Verständnis für den Markt der VHF und den bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen hatte sich die Allface bereits einen Vorteil für den Markteinstieg erworben. Zudem befand sich das technische Know-How der Mitarbeiter für den Umgang mit VHF bereits auf hohem Niveau. (Unternehmensinterne Angaben)

4.5.2. Vision

„System Denken ist unsere Mission“

Architekten spezialisieren sich auf die Gebäudegestaltung. Hersteller von Fassadenmaterialien beschäftigen sich alleine mit der Produktion und den Eigenschaften ihrer Fassadenmaterialien. Und Montageunternehmen wiederum interessieren sich hauptsächlich für effiziente Befestigungslösungen.

Die Vision von Allface besteht daher darin, ganzheitliche Lösungen für vorgehängte hinterlüftete Fassaden am Weltmarkt anzubieten, Synergien mit allen Marktteilnehmern zu schaffen und von diesen in weiterer Linie zu profitieren. (http://allface.com/deutsch/vorgehaengte_hinterlueftete_fassade.asp)

4.5.3. Markt und Marktteilnehmer

Die Abbildung 3 (Umsatzanteile der Allface) zeigt eine prozentuelle Aufteilung des Gesamtumsatzes auf die Länder in denen Allface vertreten ist. Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, generiert Allface fast 20 % seines Gesamtumsatzes in den USA. Weitere beständige Märkte für das Unternehmen sind Deutschland, Großbritannien, Italien, Niederlande und Österreich mit jeweils 10 % des Gesamtumsatzes.

Der US - amerikanische Markt besitzt weiterhin die größten Wachstumspotenziale da der Einsatz des Systems der VHF dort erst vor kurzem begann und Allface einer der Pioniere auf diesem Terrain war. Im Gegensatz zu den westeuropäischen Märkten bei denen auf dem Gebiet der VHF bereits eine hohe Zahl von Anbietern besteht, bietet also der US-amerikanische Markt noch einen großen Raum für Expansion.

Aufgrund der Eigenschaft der Allface Komplettlösungen anzubieten („System Denken“) ergeben sich jedoch beträchtliche Vorteile in auch schon durchdrungenen europäischen Märkten. Die Unternehmensführung sieht in naher Zukunft überhaupt in Großbritannien und Deutschland, die besonders bedeutende Absatzmärkte darstellen, durch diese Strategie zusätzliche Chancen sich gegenüber den Mitbewerbern zu profilieren. (Unternehmensinterne Aufzeichnungen)

<i>Märkte</i>	<i>Umsatzanteil in Prozent</i>
USA	< 20%
Deutschland	< 10%
Großbritannien	< 10%
Italien	< 10%
Niederlande	< 10%
Österreich	< 10%
Frankreich	< 5%
Finnland	< 5%
Ungarn	< 5%
Slowakei	< 5%
Australien	< 1%
Neuseeland	< 1%
Mexiko	< 1%
Kanada	< 1%
Indien	Insgesamt < 3%
Jordanien	
Libanon	
Oman	
Kuwait	
Dänemark	Insgesamt < 3%
Belgien	
Schweiz	
Tschechische Republik	
Norwegen	
Polen	
Portugal	
Irland	
Spanien	
Rumänien	
Albanien	
Bosnien Herzegowina	
Schweden	
Bulgarien	
Kroatien	

Abbildung 3: Umsatzanteile der Allface

Marktteilnehmer

Zu den Marktteilnehmern gehören Investoren, Architekten, Bauherren, Montageunternehmen, Fassadenplattenhersteller und Fassadenunterkonstruktionshersteller.

Im Regelfall wird zuerst eine Bauausschreibung eines privaten oder öffentlichen Auftraggebers erstellt. Auf diese Ausschreibung hin erstellen verschiedene Architekten ein Angebot. Bereits in der Phase der Angebotserstellung versuchen die Vertriebspartner der Fassadenplattenhersteller und Befestigungssystemerzeuger die Architekten für eine Bauweise mit der vorgehängten hinterlüfteten Fassade zu überzeugen. In weiterer Folge wird das Projekt an den Ausschreibungsgewinner vergeben, der sich im Idealfall für ein Design mit der VHF entschieden hat. Danach liegt es wieder an den Vertriebspartnern dem Endkunden, meistens ein Montageunternehmen, vom eigenen Produkt zu überzeugen.

4.5.4. Leistungsprogramm

Das Fassadenunterkonstruktionsunternehmen Allface entwickelt und produziert Systeme für die Befestigung von vorgehängten hinterlüfteten Fassaden. Das Unternehmen ist mit seinen Leistungen Bindeglied, Know-How Träger und integraler Bestandteil zur Herstellung einer Fassade.

Produkt

Die Produktpalette besteht aus Befestigungslösungen bzw. Unterkonstruktionssystemen zur Montage von vorgehängten hinterlüfteten Fassaden. Zur Befestigungslösung zählt man Wandkonsolen, Aluminiumprofile und diverse Verbindungsmittel wie Schrauben, Dübel und Nieten. Zum besseren Verständnis ist dieser Arbeit (Vergleiche: Seite 81, 12.4 Allface Company Folder) eine detaillierte Produktbeschreibung des Herstellers beigelegt.

Dienstleistung

Wie anhand des Konzepts des „System Denkens“ bereits mehrfach in dieser Arbeit dargestellt, erschöpft sich die Mission des Unternehmens Allface nicht ausschließlich aus dem Anbieten der oben genannten Produkte, zur Erstellung von Gesamtlösungen sind vor allem folgende Dienstleistungsaufgaben oft gefragt (weiterführender Information im Anhang, Seite 81):

Lösungsvorschläge für das optimale Befestigungssystem
das Erstellen einer prüffähigen Objektstatik
Planungsleistungen wie CAD-Zeichnungen von System Details
Montagepläne
Produktschulungen beim Kunden
die Ausarbeitung von Vorlagen für Ausschreibungstexte für Architekten.

4.5.5. Standort und Organisation

Die Standortentscheidung erfolgte nicht aus Überlegungen sich einen Standortvorteil zu verschaffen sondern auf Grund der Tatsache, dass vier Mitarbeiter die zusammen mit den beiden Geschäftsführern von Eurofox zu Allface wechselten, ihren Wohnsitz in der Nähe vom jetzigen Standort Leobersdorf innehaben.

Aus demselben Grund siedelte man die Produktion in Klagenfurt an, wo der generalistisch veranlagte Produktionsleiter der Allface, Hermann Rosenzopf, wohnt.

Organisationsstruktur

Bedingt durch seine Größe hat das Unternehmen eine flache Organisationsstruktur. Die klare Verteilung bzw. Definition von Verantwortung und Kompetenzen fordert die Entwicklung, Flexibilität und Selbständigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters.

Allface beschäftigt 15 Mitarbeiter, wovon vier in der Produktionsstätte, vier in der technischen Abteilung, vier in der kaufmännischen Abteilung und von den drei Eigentümern zwei in der Geschäftsführung tätig sind. Mit 15 Mitarbeitern wird das Unternehmen der Kategorie Klein- und Mittelbetriebe zugeordnet. (Abbildung 4: Organisationsorganigramm Allface)

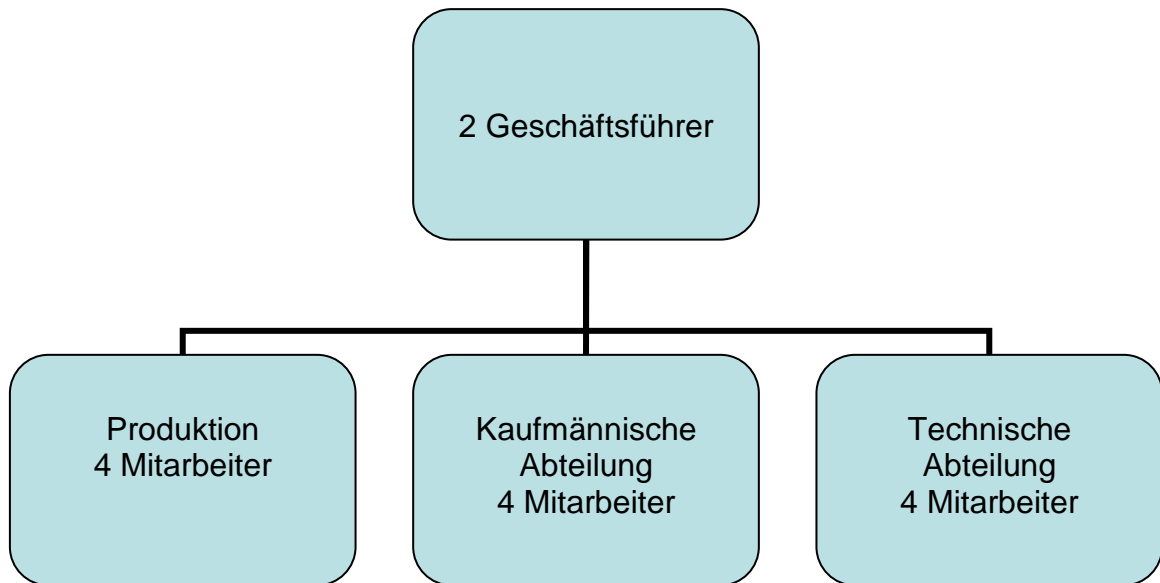


Abbildung 4: Organisationsorganigramm Allface

4.5.6. Vertrieb

Abbildung 5 und 6 zeigen die unterschiedlichen Vertriebsketten der Allface. In der ersten Reihe wird der Direktvertrieb des Unternehmens dargestellt, welcher jedoch lediglich eine Ausnahme bildet. Nur am Heimatmarkt Österreich werden die Leistungen der Allface direkt vertrieben. Außerdem kann es mit unter vorkommen, dass ein Endkunde (Montageunternehmer / Bauherr) unmittelbar Kontakt mit dem Unternehmen aufnimmt und Fassadenunterkonstruktionselemente bestellt.



Abbildung 5: Direkter Vertriebskanal Allface

Die zweite und dritte Reihe in der Abbildung 6 (Indirekte Vertriebskanäle Allface) verweisen auf die indirekten Vertriebskanäle der Allface. Den Regelfall bildet der indirekte Vertrieb mit selbstständig agierenden Vertriebspartnern (Fassadenmaterialhändler), die das Leistungsangebot der Allface entweder in ihrem eigenen Namen oder im Namen der Allface vertreiben.

Der indirekte Vertrieb über Industriepartner (Fassadenmaterialhersteller) geschieht solcherart, dass die Hersteller von Fassadenplatten die Fassadenunterkonstruktionselemente von Allface beziehen und im eigenen Namen an den Endkunden weiterverkaufen.

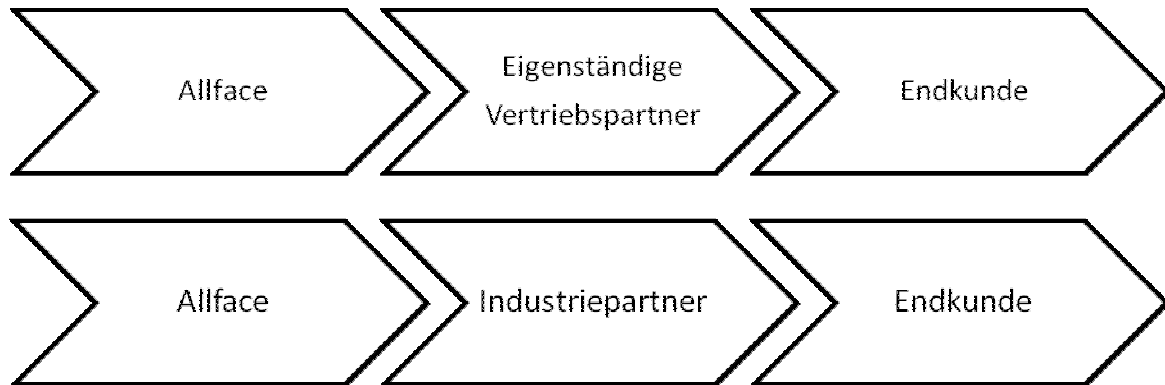


Abbildung 6: Indirekte Vertriebskanäle Allface

Auswahl / Akquisition Vertriebspartner

Der ideale Vertriebspartner von Allface ist etablierter Anbieter / Händler von Fassadenmaterialien. Mit dem Leistungsprogramm des Unternehmens Allface wird der Vertriebspartner zum Anbieter einer Gesamtlösung für die vorgehängte hinterlüftete Fassade. Damit erhöht er seine Wertschöpfung, steigert seine Fachkompetenz und avanciert zum „Solution Provider“ am Fassadenmarkt im Sinne von „System Denken“. Als Komplettanbieter am Markt für die VHF erreicht damit nicht nur der Händler einen neuen und zusätzlichen Abnehmerkreis sondern auch alle im Projekt involvierten Unternehmen. Alle am Projekt beteiligten Unternehmen erschließen damit ebenfalls zusätzliche Abnehmer denen das Produkt Know-How für einzelne Komponenten fehlt bzw. nicht zugänglich ist und die somit von Anfang an nur an Gesamtlösungen interessiert sind.

4.5.7. Preis

Aufgrund der Tatsache, dass Allface in einem Nischenmarkt operiert, der sich auf architektonisch innovative Konzepte und Konstrukte mit hochwertigen Materialien anstatt von Standard- und Massenproduktion konzentriert, bewegt sich der Preis für Allface-Lösungen im Hochpreissegment.

5.Methodik

5.1. *Datenerhebung*

Ziel der folgenden empirischen Untersuchung ist es, die strategisch wertvollen Ressourcen des Unternehmens sowie dessen Stärken und Schwächen festzustellen. Die Untersuchung wurde mittels Experteninterviews durchgeführt. Es wurden insgesamt drei Personen befragt, nämlich die EigentümerInnen des Unternehmens Allface. Die Datenerhebung fand im August 2010 statt.

5.2. *Erhebungsinstrument*

Zur Datenerhebung wurde ein halbstandardisiertes Interview als qualitatives Erhebungsinstrument herangezogen. Die Interviews wurden jeweils als Einzelinterviews durchgeführt und dauerten ca. zwei bis drei Stunden. Die Befragungen erfolgten im persönlichen Gespräch, wobei die Antworten handschriftlich protokolliert wurden sind. Es wurde ein auf das Unternehmen eigens abgestimmter strukturierter Fragebogen mit offenen Fragen entwickelt, mit dem Vorteil, zu umfangreichen Informationen über das Unternehmen zu gelangen. Ein Exemplar des Fragebogens ist im Anhang (Seite 84) der Arbeit beigelegt. Der siebenseitige Fragebogen besteht aus drei Themengebieten: Im ersten Teil werden Fragen zum Phänomen Born Global gestellt. Der zweite Teil des Fragebogens dient der Identifikation strategischer Ressourcen. Im dritten Themengebiet werden Fragen zu den Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen des Unternehmens gestellt. Die im Anschluss präsentierten Ergebnisse basieren auf den gewonnen Daten.

5.3. *Auswertungsmethode*

Die Daten der drei Fragebögen werden zusammengefasst und strukturiert dargestellt. Im zweiten Teil des Fragebogens (Identifikation strategischer Ressourcen) wurden die Befragten gebeten, nach ihrer Selbsteinschätzung und Erfahrung zu beurteilen, welche Ressourcen ausschlaggebend bzw. wesentlich für den Unternehmenserfolg sind. Die Ergebnisse von diesem Teil der Befragung werden später anhand eines theoretischen Konstrukts, der Eskalationstreppe strategischer Ressourcen, auf ihre Beständigkeit geprüft. Abschließend werden die Daten aus dem dritten Teil des Fragebogens (SWOT) in einer Matrix aufbereitet und beurteilt.

6. Darstellung der Ergebnisse

6.1. „Born Global“ – Motive der Allface

Im theoretischen Teil dieser Arbeit (Vergleiche: Seite 14, 2.4. Motive) wurden externe und interne Motive für Born Globals angeführt. Nach der Befragung der Unternehmensgründer kann festgestellt werden, dass sich im Wesentlichen ihre Motive mit den in der Theorie bewiesenen Motiven decken.

Externe Bedingungen (Vergleiche: Seite 15, 2.4.1. Externe Bedingungen)

Land

Theoretisch stellt die Größe des Heimatmarktes eine der wohl bedeutendsten Einflussgrößen bei der Internationalisierungsentscheidung dar.

Im Interview betonen die Geschäftsführer, dass einer der wesentlichen Gründe für die rasche Internationalisierung der kleine österreichische Markt ist. Weiters erklären die Geschäftsführer, dass das Marktvolumen im Ausland um ein vielfaches größer ist, die Erzielung eines entsprechenden Marktanteils für Allface aber mit daraus unwesentlich höherem Aufwand.

Industrie

Die Theorie nennt die internationale Einbindung der jeweiligen Industrie als bestimmenden Faktor.

Die Bau- und Fassadenindustrie ist seit Jahrzehnten international tätig. Dennoch ist das System der vorgehängten hinterlüfteten Fassade in bestimmten Auslandsmärkten bei weitem noch nicht so bekannt wie im westeuropäischen Raum. Von der Unternehmensleitung wird diese Tatsache als große Chance gesehen.

Interne Bedingungen (Vergleiche: Seite 16, 2.4.2. Interne Bedingungen)

Gründer & Manager

Nahezu alle wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Born Global betonen, dass international orientierte Manager als Antreiber der Internationalisierungsentscheidung gesehen werden.

Die Geschäftsführung der Allface bezeichnet die vorangegangene Erfahrung am internationalen Markt als wesentliche Einflussgröße. Aufgrund der vorherigen Tätigkeit der Geschäftsführer profitiert das Unternehmen außerdem von schon bestehenden Geschäftsbeziehungen.

6.2. Herausforderungen der Internationalisierung

Als primäre Herausforderungen für Born Globals (Vergleiche: Seite 22, 2.12 Herausforderungen an das Management von Born Globals) werden laut Theorie vor allem generelle Voraussetzungen zur Internationalisierung, die Zielmarktauswahl, der Markteintritt und die Geschäftsabwicklung genannt.

Internationalisierungsvoraussetzungen

Im Interview geht hervor, dass der hohe Kapitalbedarf der zügigen Internationalisierung eine große Herausforderung in der Start-Up Phase darstellte. In erster Linie wird von den GeschäftsführerInnen jedoch das Entwickeln einer durchdachten Marketingstrategie und das Erkennen und Einschätzen der Kundenbedürfnisse genannt.

Markteintritt

Die Suche und Auswahl geeigneter Vertriebspartner erweist sich gleichermaßen als wesentliche Herausforderung. Darüber hinaus betont die Unternehmensleitung, dass ein kulturelles Verständnis und die Fähigkeit international zu kommunizieren vorhanden sein muss. Eine weitere bedeutende Aufgabe ist für die Unternehmensleitung auch das Handling und die Kenntnis von diversen länderspezifischen technischen und gesetzlichen Anforderungen.

6.3. *Vergleich: VRIN Theorie & Praxisbeispiel*

Wie bereits im einleitenden Teil meiner Arbeit (Vergleiche: Seite 25, 3. Strategische Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung auf Basis der Ressourcentheorie) beschrieben, bestimmt der effiziente Einsatz von materiellen / immateriellen Ressourcen den nachhaltigen Erfolg von Born Globals. Bei einem Abgleich der laut Ressourcentheorie strategischen materiellen / immateriellen Ressourcen, die einen nachhaltigen Wettbewerbseffekt bilden, fällt auf dass eine hohe Übereinstimmung mit den in den Einzelinterviews beim leitenden Management der Firma Allface erhobenen Daten besteht. (Siehe: Anhang Seite 91, 12.6. Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse)

Dieser Abgleich wird in der Abbildung 7: „Ressourcen – Fähigkeitsanalyse: Vergleich VRIN – Interview“ grafisch dargestellt. Auf der X-Achse befinden sich 33 Ressourcen bzw. Fähigkeiten, eingeteilt in 10 Oberkategorien. Die Y-Achse stellt den Wettbewerbseffekt der Ressourcen dar, wobei „0“ für „Nachteil“, „5“ für „Parität“, „10“ für „Temporärer Vorteil“, „15“ für „Inkrementeller Vorteil“ und „20“ für „Nachhaltiger Vorteil“ steht.

Nach dem theoretischen Konstrukt (VRIN-Modell) abgeleitet von Barney, sind 10 von 33 Ressourcen strategische Ressourcen und somit fähig nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die Unternehmensleitung der Allface beurteilt 15 von 33 Ressourcen als Ressourcen mit nachhaltigem Vorteil. Bei folgenden acht Ressourcen herrscht eine volle Übereinstimmung:

- Vision der Manager
- Generieren von Informationen
- Kundenanforderungen
- Marktsegmentierung
- Dynamik der Mitarbeiter
- Qualität des Service
- Image
- Netzwerke.

Weiters auffällig ist, dass bei den Ressourcen welche einen nachteiligen Wettbewerbseffekt aufweisen, drei Übereinstimmungen zu erkennen sind:

Standort

Rohstoff

Konkurrenz.

In der Oberkategorie „Markt und Kundenorientierung“ ist die „Branche“ als einziger Faktor zu erwähnen, welche völlig unterschiedlich interpretiert wird. So wird die Branche von der Unternehmensleitung als Ressource mit nachhaltigen Wettbewerbseffekten beurteilt, im VRIN-Modell werden der Branche jedoch nachteilige Wettbewerbseffekte zugewiesen. Betrachtet man die restlichen Kategorien, erkennt man, dass es nur selten zu völligen Übereinstimmungen kommt. Zu erwähnen ist auch, dass die Beurteilung der Unternehmensleitung, bis auf zwei Ausnahmen (Strategische Pläne und Ziele, Produkt), entweder mit der Beurteilung des VRIN-Modell übereinstimmt oder darüber angesiedelt ist.

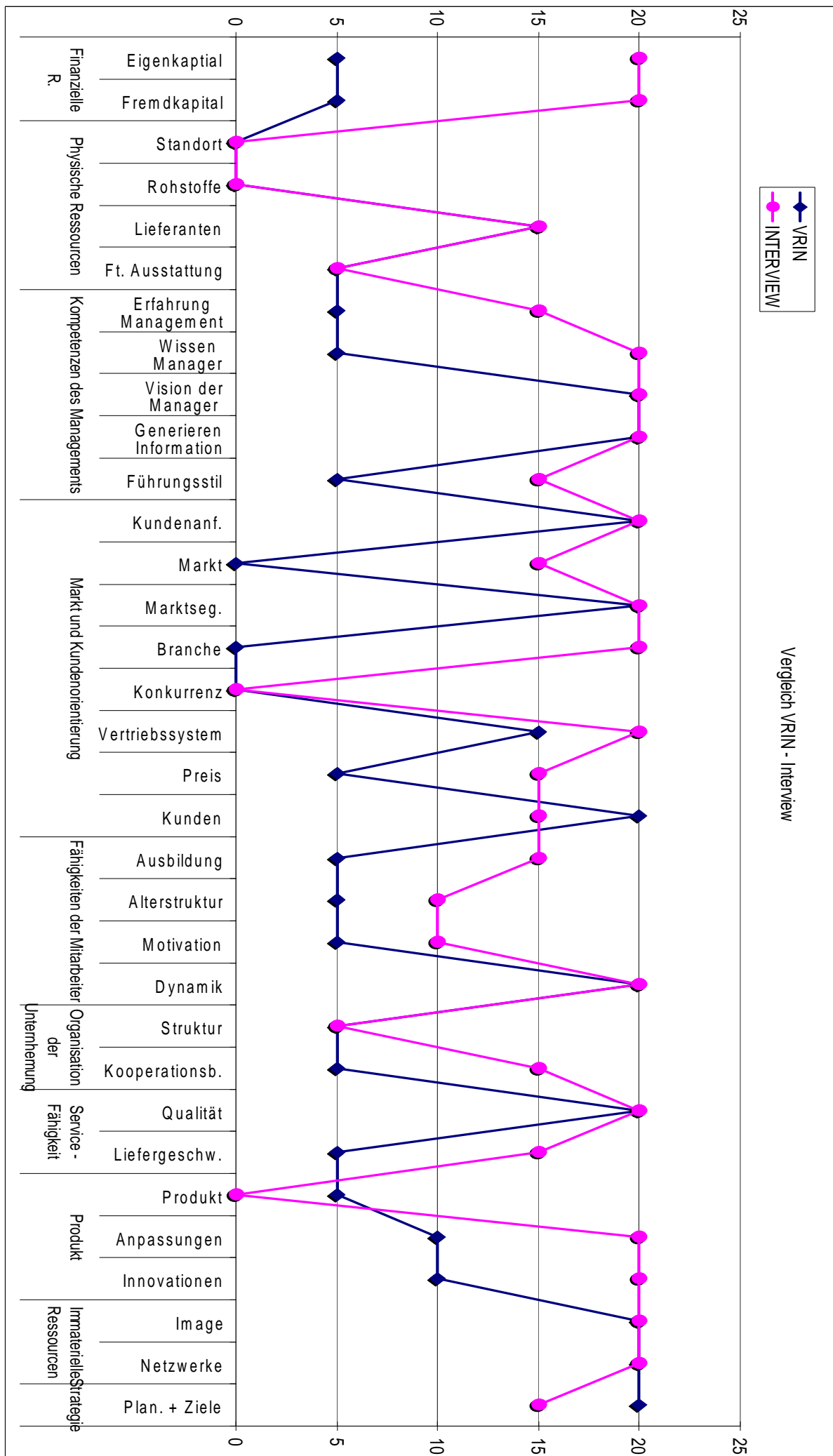


Abbildung 7: Ressourcen – Fähigkeitsanalyse: Vergleich VRIN - Interview

6.4. SWOT – Allface

Abbildung 8 (SWOT - Matrix Allface) zeigt die SWOT – Matrix für das Unternehmen Allface, worin ersichtlich ist, dass die Strengths Opportunities (SO) und Strengths Threats (ST) Strategien überwiegen.

Umweltfaktoren			
Unternehmensfaktoren	SWOT - Matrix Allface	Opportunities (Chancen) - „Green Thinking“ der Baubranche umweltbewusstes Bauen, Heizen und Kühlen - Atomverbot und der vermehrte Einsatz erneuerbarer Energiequellen (Solarenergie) - Kioto Photovoltaics – Solarfassaden - Geschäftspartner unterschätzen dieses Geschäftsfeld - Möglichkeit der attraktiven architektonischen Gestaltung von Gewerbeobjekten - Trend zu Komplettlösungen - Gesetzliche Auflagen (Aluminium- statt Holzunterkonstruktionen)	Threats (Gefahren) - Befestigungslösungen werden in anderen Materialien als Aluminium hergestellt - Fassadenplattenerzeuger entwickeln eigene Befestigungslösungen - Lieferanten stellen Lieferung ein
	Strenghts (Stärken)	SO - Strategien	ST- Strategien
	- Bekanntheitsgrad - Patententerte Produktsysteme - System Thinking – Allface Komplettlösungen - Engineering Kompetenz - Wahl von geeigneten Vertriebspartnern - Wahl geeigneter Kunden - Positives Beziehungsmanagement (enger Kundenkontakt) - Flexibilität - Produkt – Dienstleitungskonzept - Erkennen von Kundenanforderungen - Beobachtung & Analyse des Marktes	! Expansion – Wachstum ! Eigenaufbau im Ausland - USA	! Flexibel agieren – Befestigungslösungen auch in etwaigen anderen Materialien anbieten ! Positives Beziehungsmanagement ausbauen - damit der Kunde nicht zu anderen Anbietern wechselt ! Leistungen & Kompetenzen erweitern
	Weaknesses (Schwächen)	WO - Strategien	WT - Strategien
	- Ungeduld der Unternehmer - Mangelndes Vertrauen gewisser Geschäftspartner - Fehlinvestitionen (jedoch minimal)		

Abbildung 8: SWOT – Matrix Allface

7. Diskussion der Ergebnisse

Die gewonnenen Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in diesem Abschnitt wiederholt zusammengefasst und im Detail diskutiert.

Aufgrund der Befragung der EigentümerInnen des Unternehmens Allface konnte festgestellt werden, dass sich die Motive der Manager bezüglich der Entscheidung, als Born Global international zu gehen, stark mit den in der Theorie beschriebenen Motiven decken. Ein wesentlicher Grund für die rasante Internationalisierung der Allface ist der kleine österreichische Heimmarkt. Die rasche Erschließung ausländischer Märkte war bzw. ist für das Unternehmen notwendig um zu expandieren. Die Bau- und Fassadenbranche ist zwar international stark eingebunden jedoch ist das besondere System der vorgehängten hinterlüfteten Fassade auf vielen Märkten noch nicht bekannt. Daraus ergibt sich für das Unternehmen die große Chance neue Märkte zu erschließen. Die vorangegangene internationale Erfahrung der Manager wird sowohl von der Theorie als auch von der Geschäftsführung der Allface als Antriebskraft der Internationalisierungsentscheidung gesehen.

Zu den größten Herausforderungen während der Start-Up Phase zählen die Unternehmer den hohen Kapitalbedarf, das Entwickeln einer geeigneten Marketingstrategie, das Erkennen von Kundenanforderungen, die Suche und Auswahl von fähigen Vertriebspartnern und ein interkulturelles Verständnis, um international kommunizieren zu können.

Die Vision der Manager, das Generieren von Informationen, das Erkennen von Kundenanforderungen, die Marktsegmentierung, die Dynamik der Mitarbeiter, die Qualität des Service, das Image und die Netzwerke werden als strategische Ressourcen beurteilt und sind somit für die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens verantwortlich.

In der SWOT - Matrix des Unternehmens Allface ist ersichtlich, dass die Stärken und Chancen überwiegen. Der Trend zum umweltbewussten Bauen, der vermehrte Einsatz erneuerbarer Energiequellen und die Möglichkeit der attraktiven architektonischen Gestaltung von Gebäuden werden für die zukünftige Geschäftstätigkeit des Unternehmens sicher hilfreich sein.

Im Anschluss dieser empirischen Studie ist darauf hinzuweisen, dass sich diese Studie nur auf ein einziges Unternehmen bezieht und erzielte Ergebnisse keinesfalls verallgemeinert werden können. Außerdem basiert die empirische Studie auf nur wenigen qualitativen Interviews, für weitere und genauere Forschungsergebnisse sollte versucht werden, eine quantitative Analyse durchzuführen. Weiters ist zu erwähnen, dass sich diese empirische Studie hauptsächlich mit den unternehmensinternen Erfolgsfaktoren beschäftigt. Für zukünftig durchgeführte Untersuchungen wäre die Einbindung einer Markt- und Kundenzufriedenheitsanalyse wünschenswert.

8. Schlussbetrachtung

Resultierend aus dieser Arbeit lässt sich ableiten, dass sich die Grundaussagen der behandelten theoretischen Ansätze in den strategischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens Allface wiederfinden. Die immer stärker werdenden Internationalisierungsanreize, die Vision und Erfahrung der Unternehmensgründer sowie die Größe des Heimatmarktes und die internationale Einbindung der Industrie sind in der Theorie die meistgenannten Merkmale eines Born Globals. Untermuert wird das Phänomen Born Global mit Aussagen aus der Ressourcentheorie. Das Wissen zur Kombination und zur situationsangepassten Nutzung von materiellen und immateriellen Ressourcen bringen die entscheidenden Wettbewerbsvorteile.

Die im Unternehmen erhobenen Daten und die Auswertung der mit dem Management geführten Interviews belegen, dass der Unternehmenserfolg der Firma Allface auf das Phänomen Born Global zurückgeführt werden kann.

9. Abkürzungen

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ca.	circa
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
et al.	et aliae
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f	folgende
ff	fort folgende
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
Mio.	Millionen
m ²	Quadratmeter
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
USA	United States of America
VHF	vorgehängte hinterlüftete Fassade
z.B.	zum Beispiel
%	Prozent

10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eskalationstreppe nach VRIN Eigenschaften	33
Abbildung 2: SWOT - Matrix	36
Abbildung 3: Umsatzanteile der Allface	43
Abbildung 4: Organisationsorganigramm Allface	46
Abbildung 5: Direkter Vertriebskanal Allface	46
Abbildung 6: Indirekte Vertriebskanäle Allface	47
Abbildung 7: Ressourcen – Fähigkeitsanalyse: Vergleich VRIN - Interview.....	54
Abbildung 8: SWOT – Matrix Allface.....	56

11. Literaturverzeichnis

11.1. Fachzeitschriften und Bücher

Annacker D., (2000): Unbeobachtbare Einflussgrößen in der strategischen Erfolgsfaktorenforschung: ein kausalanalytischer Ansatz auf der Basis von Paneldaten, Wiesbaden.

Aspelund A., Moen O., (2001): A generation perspective on small firms' internationalization –from traditional exporters and flexible specialists to born globals. In: Axinn C.N., Matthyssens P.: Reassessing the internationalization of the firm, Advances in International Marketing 11, Amsterdam: JAI/Elsevier Inc., S. 197-225.

Autio E., Sapienza H.J., (2000): Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms, Frontiers of Entrepreneurship Research, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, S. 413-424.

Bals L., Berry H., Hartmann E., (2008): What is a “Born Global” Firm?, Working Paper University of Pennsylvania, Philadelphia, US.

Barney J.B., (1991): Firm resources and sustained competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, Issue 1, S. 99-120.

Becker T., Dammer I., Howaldt J., Killich S., Loose A.,(2007): Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Cavusgil S. T., (1980): On the internationalization process of firms. In: European Research 8, S. 273-281.

Chen M., (1994): Guanxi and the Chinese art of network building. In: New Asia Review, S. 40-43.

Criado A.R., Criado J.R., Knight G.A., (2002): The Phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?, Document de treball num 2002/11, Departament d'economia de l'empresa, Universitat autonoma de Barcelona.

Duschek S., Sydow, J., (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements – Zwei Perspektiven auf Unternehmenskooperation, WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31 Jg., Freie Universität Berlin, S. 1-13.

Europäische Kommission, (2003): Beobachtungsnetz der Europäischen KMU: Internationalisierung von KMU, Nr. 4.

Freeman S., Edwards R., Schroder B., (2006): How Smaller Born-global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization, Journal of International Marketing, Vol. 14, No. 3, S. 33-63.

Freiling J.; (2001): Resource-based view und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden.

Gleason K.C., Madura J., Wiggenshorn J., (2006): Operating characteristics, risks, and performance of born- global firms, International Journal of Managerial Finance, Vol. 2, S. 96-120.

Gillespie K., Jeannet J-P., Hennessey H., (2007): Global Marketing, 2nd edition, Boston, New York, Houghton Mifflin Company.

Grant R. M., (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol. 33, Issue 3, S. 114-135.

Galbreath J.T., (2004): Determinants of firm success: a resource-based analysis, PhD thesis, Curtin University, Perth.

Hansen G. S., Wernerfelt G., (1989): Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors in: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Issue 5, S. 399-411.

Harveston P. D., Davis P. S., (2001): Entrepreneurship and the born global phenomenon: Theoretical foundations and a research agenda. In: Butler J.: *E-Commerce and Entrepreneurship: Research in Entrepreneurship and Management*, Information Age Publishing, Vol. 1, S. 1-30.

Hashai N., Almor T., (2002): Small and Medium Sized Multinationals: The Internationalization Process of Born Global Companies, Working Paper Series, No.02/22, S. 1-19.

Johansen J., Vahlne J. E., (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitments, *Journal of International Business Studies* 8, S. 23-32.

Knight G.A., Cavusgil S.T., (1996): The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In S.T. Cavusgil & T.K. Madsen, (eds.) *Export internationalizing research – enrichment and challenges*, NY: JAI Press Inc., *Advances in International Marketing* 8, S. 11-26.

Knight G., Madsen T. K., Servais P., (2004): An inquiry into born-global firms in Europe and the USA, *International Marketing Review* 21, S. 645-665.

Knight G.A., Cavusgil S.T., (2005): A taxonomy of born global firms, *Management International Review*, Vol. 45, S. 15-35.

Kruse P., (2009): *Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen*, 1. Auflage, Gabler Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Lehmann R., Schlange L. E., (2004): Born Global – Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmungsgründung, Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship 52, S. 206-224.

Lombriser R., Abplanalp P.A., (2005): Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, 4. Auflage, Versus Verlag AG, Zürich.

Madsen T.K., Servais P. (1997): The internationalization of born globals. An evolutionary process?, International Business Review, S. 561-583.

Mamis R.A., (1989): Global Start-up Inc., August, S. 38 – 47.

McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M., (1994): Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, Journal of Business Venturing 9/6, S. 469-487.

McKinsey & Co, (1993): Emerging Exporters: Australia`s High Value-Added Manufacturing Exporters. In: Australian Manufacturing Council, Melbourne.

Moen O., (2002): The Born Globals – A new generation of small European exporters, International Marketing Review 19, S. 156-175.

Müller-Stewens G., Lechner C., (2003): Strategisches Management – Wie strategische Alternativen zum Wandel führen, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Oviatt B. M., McDougall P. P., (2005): Toward a theory of international new ventures, Journal of International Business Studies 36, S. 29-41.

Prahalad C.K., Hamel G., (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager, 13. Jg, S. 66-78.

Preece S.B., Miles G., Baetz M.C., (1999): Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms, *Journal of Business Venturing* 3, Vol. 14, S. 259-281.

Peng M. W., (2001): The resource-based view and international business, *Journal of Management* 27, S. 803-829.

Penrose E. T., (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York.

Priem R., Butler J., (2001): Is the Resource-Based “View” a useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, Vol. 26, S. 22-40.

Rasmussen E.S., Madsen T.K., Evangelista F., (2001): The founding of the born global company in Denmark and Australia: sense-making and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 13/3, 75-107.

Rennie M., (1993): Global competitiveness: born global, *McKinsey Quarterly* 4, S. 45-52.

Riess S., (1998): *Kernkompetenz im Vertrieb – Ein ressourcenorientierter Strategieansatz*, Wiesbaden.

Sell A., (2003): *Einführung in die internationalen Wirtschaftsbeziehungen*, 2. Auflage, Oldenbourg, München.

Weerawardena J., Mort G. S., Liesch P. W., Knight G.; (2007): Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, Vol. 42, Nr. 3, S. 294-306.

Wernerfelt B., (1984): A Resource-based View of the Firm: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Issue 2, S. 171-180.

Wills-Johnson N., (2008): The networked firm: a framework for RBV, *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 2, S. 214-224.

Zhou L., Wu W., Luo X. (2007): Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks, Journal of International Business Studies 38, S. 673-679

11.2. *Internetquellen*

<http://www.fvvhf.de/das-system/>, Zugriff am 16. August 2010

<http://www.fvvhf.de/das-system/gestaltung/>, Zugriff am 2. September 2010

<http://www.fvvhf.de/das-system/technik/waermeschutz/>, Zugriff am 2. September 2010

<http://www.fvvhf.de/das-system/wirtschaftlichkeit/langlebigkeit/>, Zugriff am 2. September 2010

http://allface.com/deutsch/vorgehaengte_hinterlueftete_fassade.asp, Zugriff am 13. September 2010

12. Anhang

12.1. Abstrakt

Schlagwörter: Born Global, Ressourcentheorie,
Fassadenunterkonstruktionsunternehmen

Der theoretische Teil der Arbeit behandelt das in letzter Zeit häufig auftretende Phänomen der Born Global Unternehmen sowie die Bedingungen für deren Entstehung. Motive und Ziele von Unternehmen die sofort ab ihrer Entstehung grenzübergreifend operieren werden aufgezeigt. Der Ressourcentheorie, die als Mittel zur Erklärung des Erfolgs von Born Globals dienlich sein kann, wird im darauffolgenden Kapitel großer Raum gewidmet. Im Rahmen des empirischen Teils wird das Unternehmen Allface umfassend vorgestellt, ein Born Global aus Österreich, welches zum weltweiten Anbieter für Fassadenunterkonstruktionen aufstieg. Anhand der SWOT- und Ressourcen - Analysen mit aus Interviews gewonnenen Daten werden die Erfolgsfaktoren dieses Unternehmens evaluiert und die Anwendbarkeit der Thesen aus dem theoretischen Teil überprüft.

12.2.

Lebenslauf

Angaben zur Person

Vorname

Elisabeth

Nachname

Seebacher

Adresse

Steinkogelweg 5
9311 Frauenstein

E-Mail

e.seebacher@gmx.at

Telefonnummer

0043 650 48 52 882

Familienstand

Ledig

Nationalität

Österreich

Geburtsdatum

23. September 1985

Geburtsort

St. Veit an der Glan / Kärnten

Eltern

Anton und Gertrud Seebacher



Schulbildung

Studium:

Internationale Betriebswirtschaft

Datum

Oktober 2005 bis Oktober 2010

Bildungseinrichtung

Universität Wien – Betriebswirtschaftliches Zentrum Wien
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Brünner Straße 72, 1210 Wien

Hauptfächer

Spezialisierung in den Kernfachkombinationen:
Internationales Management und
Internationales Marketing

Erworbene

Qualifikation

Internationale Ausbildung in den klassischen Managementbereichen, Verstärkte Sprachausbildung, Selbständiges und Teamorientiertes Arbeiten

Auslandssemester:

Datum

Feber 2008 bis Juli 2008

Bildungseinrichtung

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia
Campus de Campolide, 1189 – 05 Lissabon

Hauptfächer

Portugiesisch, Global Economy

Erworbene

Qualifikation

Sprachkenntnisse, interkulturelles Verständnis

Schulbildung:

Datum

Oktober 2000 bis Juni 2005

Bildungseinrichtung

Kärntner Tourismusschulen Warmbad Villach
Kumpfallee 88, 9504 Villach

Hauptfächer

Tourismus- und Freizeitwirtschaft

Erworbene

Qualifikation

Touristikkauffrau

Datum

September 1996 bis Juni 2000

Bildungseinrichtung

Bundes- und Bundesrealgymnasium St. Veit an der Glan
Dr. Arthur – Lemischstraße 15, 9300 St. Veit an der Glan

Datum

September 1992 bis Juni 1996

Bildungseinrichtung

Volksschule Kraig
Schulstraße 20, 9311 Frauenstein

Persönliche

Fähigkeiten

und Kompetenzen

Muttersprache

Englisch

Italienisch

Französisch

Portugiesisch

Besondere

Fähigkeiten

Deutsch

Lesen: Ausgezeichnet

Schreiben: Ausgezeichnet

Sprechen: Ausgezeichnet

Lesen: Ausgezeichnet

Schreiben: Gut

Sprechen: Ausgezeichnet

Lesen: Gut

Schreiben: Grundkenntnisse

Sprechen: Grundkenntnisse

Lesen: Gut

Schreiben: Grundkenntnisse

Sprechen: Grundkenntnisse

Ehrenamtliche Tätigkeit bei der Österreichischen

Hochschülerschaft an der Universität Wien als

Tutorin für StudienanfängerInnen

Fundierte MS – Office Kenntnisse

Grundkenntnisse im SPSS

Kraig im Oktober 2010

Elisabeth Seebacher

12.3. *Zusammenfassung der Interviews*

„Born Global“ – Motive des Unternehmens

Im ersten Teil des Fragenbogens wurden die Gesellschafter zum Internationalisierungsprozess des Unternehmens befragt. Dabei konnte allgemein festgestellt werden, dass einer der wesentlichen Gründe für die rasche Internationalisierung der schon gesättigte und kleine österreichische Markt ist. Die Geschäftsführer betonen, dass das Ausland größere und noch nicht durchdrungene Märkte bietet. Darüber hinaus ist die VHF im Ausland bei weitem noch nicht so bekannt wie im deutschsprachigen Raum. Als weiteres Motiv wurde die Erfahrung der Manager genannt. Hans-Jörg Drobesh, Johannes Mitterbacher und noch weitere Mitarbeiter arbeiteten vor der Unternehmensgründung in der Branche, nämlich beim jetzigen Konkurrenten Eurofox. Schon beim Unternehmen Eurofox war Hans-Jörg Drobesh als Geschäftsführer tätig und erkannte damals schon, dass Marktnischen, speziell für Komplettlösungen, bestehen. Auf Grund der früheren Tätigkeit der Manager gab es bereits gute Geschäftsverbindungen ins Ausland.

Vorraussetzungen der Internationalisierung

Zu den Voraussetzungen eines erfolgreichen Internationalisierungsprozesses zählen die Unternehmer in erster Linie eine durchdachte Marketingstrategie, um die Bedürfnisse des Marktes zu erkennen und einzuschätzen. In weiterer Folge sollte das Leistungsangebot dem Markt entsprechend entwickelt und angemessen vermarktet werden. Damit solch eine Strategie, auf mehreren Märkten gleichzeitig und rasch umgesetzt werden kann benötigt man entsprechende finanzielle Ressourcen. Die hohen Investitionskosten der raschen Internationalisierung stellten für das Jungunternehmen eine große Herausforderung dar. Wegen den anfänglich beschränkten finanziellen Mitteln arbeitet das Unternehmen mit selbständigen Vertriebspartnern zusammen. Hier ist vor allem die Suche und Auswahl der geeigneten Vertriebspartner sehr wesentlich. Neben den strategischen Vorraussetzungen werden auch immaterielle Ressourcen, wie das kulturelle Verständnis und die Fähigkeit in-

ternational zu kommunizieren genannt. Außerdem ist das Handling und Wissen von diversen länderspezifischen technischen und gesetzlichen Anforderungen sehr bedeutend wenn es darum geht, international wettbewerbsfähig zu werden.

Identifikation strategischer Ressourcen

BASIS RESSOURCEN

Finanzielle Ressourcen:

Die Eigenkapitalausstattung und Möglichkeit der Fremdfinanzierung

Die Eigenkapitalausstattung wurde von den Unternehmern als sehr wesentlich eingeschätzt.

1. Weil die Eigenkapitalausstattung Anlaufverluste finanziert sowie Vorfinanzierungen für das meist langwierige Projektgeschäft ermöglicht; und
2. Weil eine entsprechende Eigenkapitalausstattung erst den Zugang zur Fremdfinanzierung ermöglicht.

Physische Ressourcen:

Der Standort des Unternehmens

Der Standort des Unternehmens Allface ist aus heutiger Sicht überhaupt nicht wichtig, das Unternehmen könnte seinen Sitz überall haben. Während der Unternehmensgründung spielte der Unternehmensstandort jedoch eine bedeutende Rolle, da viele Mitarbeiter vom ebenfalls in Leobersdorf ansässigen Unternehmen Eurofox übernommen wurden.

Der Zugang zu Rohstoffen

Der Zugang zu den Rohstoffen, in diesem Fall zu Aluminium, beeinflusst das Unternehmen und dessen Erfolge in keiner Weise. Es besteht auch keine Gefahr, dass Aluminium in den nächsten Jahren nicht mehr hergestellt und geliefert werden kann.

Die Lieferanten und Lieferzeiten

Betrachtet man die Lieferanten des Unternehmens, spielen diese eine untergeordnete Rolle. Wesentlich sind hier jedoch die Lieferzeiten. Allface benötigt viele unterschiedliche Profi-

le aber meist nur in kleineren Mengen, dies erfordert flexible Aluminiumhersteller. Um optimale Lieferzeiten, auch gegenüber den Kunden, zu gewährleisten, arbeitet das Unternehmen heute mit zwei von einander unabhängigen Aluminiumherstellern zusammen.

Die Fertigungstechnologie

Die Fertigungstechnologie ist laut Allface - Geschäftsführern keine besondere Ressource. Das Produkt wird zu einem sehr hohen Grad beim Aluminiumhersteller vorgefertigt. In der eigenen Produktionsstätte passiert dann nur mehr die für den Kunden entsprechende Anpassung des Produktes. Diese Produktanpassungen gestalten sich nicht sehr umständlich, sodass ein rasches und flexibles Produzieren möglich ist.

Die fertigungstechnische Ausstattung

Im Bezug auf die fertigungstechnische Ausstattung herrscht unter den Unternehmern Uneinigkeit. Die fertigungstechnische Ausstattung besteht hier hauptsächlich aus den diversen Stanzen und Sägeautomaten. Während zwei der Untersuchten dieser Ressource keine Bedeutung zukommen lassen, befindet der dritte Befragte, dass das Unternehmen auf Grund seiner fertigungstechnischen Ausstattung einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz hat, da es schneller und flexibler auf Aufträge reagieren kann.

KOMPETENZEN DES MANAGEMENTS

Die Erfahrung des Managements ist für alle Untersuchten ein wesentlicher Aspekt. Der Verkauf und auch das Entwickeln von Fassadenunterkonstruktionselementen erfordert eine gewisse Produkt- und Markterfahrung.

Das Wissen der Manager

Auch das Wissen der Manager ist laut Befragung wesentlich für den Erfolg der Unternehmung. Besonders wesentlich ist das Wissen über den Markt für die VHF, welches sich die Unternehmer bereits während ihrer Tätigkeit bei Eurofox aneigneten.

Die Vision der Manager

Die Vision der Manager stellt eine weitere wichtige Ressource bzw. Fähigkeit dar. Hier sind sich die Untersuchten einig: Ihre Vision ist, dass die VHF auf der ganzen Welt mit der Allface – Unterkonstruktion befestigt wird. Das Unternehmen Allface ist und sollte auch weiterhin der Global Player in der Nische sein. Außerdem wollen die Unternehmer ständig am neuesten Stand der Technik sein. Zurzeit arbeiten sie gerade zusammen mit einem Unternehmen aus der Solarbranche an der Entwicklung einer Solarfassadenplatte.

Das Generieren von Information

Um über die Geschehnisse und Bedürfnisse des Marktes bescheid zu wissen ist das Generieren von Information ebenfalls sehr wesentlich. Nur so kann das Unternehmen rechtzeitig und effizient die Bedürfnisse des Marktes erfüllen. Das erfordert sehr viel akquisitorisches Geschick der im Vertrieb tätigen Unternehmer und Mitarbeiter.

Führungsstile

Den Mitarbeitern des Unternehmens wird sehr viel Verantwortung übertragen, sie müssen sich in ihrer Selbständigkeit beweisen. Sie arbeiten sehr zielgerichtet und sind deshalb auch motivierter als andere. Der Führungsstil ist daher sehr ausschlaggebend für den Erfolg.

MARKT UND KUNDENORIENTIERUNG

Das Erkennen von Kundenanforderungen

Das Erkennen von Kundenanforderungen ist für alle Untersuchten einer der wohl wichtigsten Faktoren. Jedoch müssen die Kundenanforderungen hier differenziert betrachtet werden. Einerseits gilt es die Anforderungen der Vertriebspartner zu erfüllen und andererseits dürfen auch die Anforderungen des Endkunden nicht außer Betracht gelassen werden. Die Kundenanforderungen müssen sehr ernst genommen werden, macht man das nicht, wird das Unternehmen selbst nicht ernst genommen.

Der Markt

Auch der Markt für die Vorgehängte hinterlüftete Fassade ist ausschlaggebend für den Erfolg der Unternehmung. In den entscheidenden Märkten wollen die Manager eine dominante Stellung haben, die Kernmärkte des Unternehmens sind West- und Osteuropa sowie die USA und Neuseeland.

Die Marktsegmentierung

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Marktsegmentierung. In Märkten, in denen Nachhaltigkeit und Leistung erfolgreich sein können, wollen die Unternehmer ihre Geschäftstätigkeit ausweiten. Segmente, welche Billigfabrikate bevorzugen und Geschäftspartner, die leicht bestechlich sind, sind der absolute Nichtmarkt für das Unternehmen Allface.

Die Branche

Die Branche ist ebenfalls ein sehr wichtiger Faktor. Die VHF kommt ursprünglich aus Deutschland, jedoch ist diese Art der Fassade bis heute noch nicht weltweit bekannt. Das bedeutet, dass die Branche in einigen Ländern sich sehr gut entwickelt hat währenddessen sie in anderen Ländern noch gar nicht bekannt ist. Die Branche ist also definitiv nicht gesättigt, die Unternehmer sahen dies als ihre große Chance.

Die Konkurrenz

Zur Verfolgung der unternehmensspezifischen Marktstrategie sollte man sich nicht unbedingt an der Konkurrenz orientieren, somit ist die Konkurrenz nicht wirklich ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Andererseits liefern die meisten Mitbewerber der Allface nur das Aluminium, während die Allface Komplettlösungen anbietet.

Das Vertriebssystem und Händlernetz

Das Vertriebssystem wird von den Unternehmern als Mosaikstein des Unternehmenserfolges bezeichnet. Die Vertriebspartner sind also äußerst wichtig für den Erfolg der Allface. Sie verstehen das Produkt und dessen Vorteile, finden den „richtigen“ Kunden und leisten die überaus wichtige Überzeugungsarbeit.

Der Kunde

Auch der Kunde selbst wird von den Unternehmern als wichtiger Faktor eingeschätzt. Der Wunschkunde des Unternehmens ist intelligent und ist außerdem bereit ein gewissen Preis zu bezahlen.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Preise

Der Preis ist ein sehr wichtiges Kriterium für den Kunden und infolgedessen auch für das Unternehmen. Zwar befinden sich die Allface Produkte im höheren Preissegment aber auf Grund der Servicequalität und des Systemgedankens ist der Kunde bereit mehr zu zahlen.

FÄHIGKEITEN DER MITARBEITER

Ausbildung

Eine fundierte Ausbildung der Mitarbeiter und deren geistige Haltung ist besonders wesentlich um international agieren zu können.

Die Altersstruktur der Mitarbeiter

Auch die Altersstruktur der Mitarbeiter ist in gewisser Weise wichtig für den Erfolg der Unternehmung. Für den richtigen Mix aus Erfahrung, Mut und Jugendlichkeit ist es wichtig, dass das Alter gut verteilt ist.

Die Motivation der Mitarbeiter

Um die tagtägliche Arbeit gut zu erledigen sollten die Mitarbeiter motiviert sein. Zur Erreichung unternehmensinterner Ziele sind motivierte Mitarbeiter sehr ausschlaggebend.

Die Dynamik der Mitarbeiter

Die Dynamik der Mitarbeiter ist laut Unternehmern wohl der ausschlaggebendste Faktor. Dynamik, Flexibilität und Kreativität werden von den Untersuchten als Teile des Existenzgrundes bezeichnet.

DIE ORGANISATION DER UNTERNEHMUNG

Die organisatorischen Strukturen und Prozesse

Im Unternehmen gibt es klare Richtlinien und genau verteilte Funktionen, welche sich in die verschiedenen Kompetenzen unterteilen. Die Unternehmer schreiben den organisatorischen Strukturen eine eher untergeordnete Rolle zu, wichtiger ist für sie die Flexibilität der Organisation.

Die Kooperationsbereitschaft

Kooperationen sind für das Unternehmen ein wesentlicher Aspekt. Hauptsächlich kooperiert die Allface mit Fassadenplattenproduzenten und ihren Vertriebspartnern. Die Fassadenplattenhersteller sind mit ihren Produkten auf diversen Messen vertreten und machen dort gleichzeitig auch Werbung für die Fassadenunterkonstruktion der Allface.

SERVICE – FÄHIGKEIT

Die Qualität des Service

Die Unternehmer bezeichnen die Servicequalität des Unternehmens als komparativen Konkurrenzvorteil, sie ist also von großer Wichtigkeit.

Die Liefargeschwindigkeit und Zuverlässigkeit des Unternehmens Allface

Für den Unternehmenserfolg ist es gleichermaßen wesentlich, dass das Unternehmen zeitgerecht und zuverlässig liefert.

DAS PRODUKT

Das Produkt an sich

Das Produkt an sich ist laut Unternehmern überhaupt nicht ausschlaggebend für den Erfolg der Unternehmung. Die Qualität der verschiedenen Profile ist sehr ähnlich, das Produkt könnte genauso von jedem Mitbewerber des Unternehmens hergestellt werden.

Die Produktanpassungen

Die auf den Kunden spezifischen Produktanpassungen sind jedoch sehr ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg.

Produktinnovationen

Produktinnovationen sind ebenfalls sehr wesentlich, dank dieser können wieder neue Geschäftsfelder eröffnet werden. Als aktuelles Beispiel wird die Entwicklung der Solarfassadenplatten zusammen mit dem Unternehmen Kioto Photovoltaics genannt.

IMMATERIELLE RESSOURCEN

Das Image des Unternehmens

Für den Unternehmenserfolg ebenso wesentlich ist das Image des Unternehmens. Die Unternehmer weisen darauf hin, dass es sehr lange dauert bis das Image der Allface zum Endkunden durchdringt, weil das Unternehmen keine Marketingmaßnahmen trifft. Das Image wächst also mit der Zeit und man sollte sehr vorsichtig damit umgehen.

Netzwerke

Freundschaftliche Beziehungen mit den Kooperationspartnern sind für die Geschäftsführer sehr wichtig. Sie betonen, dass hierbei der persönliche Charakter eine große Rolle spielt.

STRATEGIE DES UNTERNEHMENS

Strategische Ziele und Strategische Planung

Ohne jegliche strategische Planung würde das Unternehmen höchstwahrscheinlich sehr verloren sein. Die Unternehmer sprechen den strategischen Zielen und der strategischen Planung sehr viel Bedeutung zu. Für das Unternehmen war von Beginn an klar, dass sie als Qualitäts- und Leistungsanbieter von Fassadenunterkonstruktionselementen weltweit agieren möchten.

SMART FIXING SYSTEMS

12.4. *Allface*
Company Folder





GLASFASERBETONFASSADE ©Darren Penrose

GESTALTERISCHE FREIHEIT FÜR ARCHITEKTUR, DESIGN UND WERKSTOFF



Hans Jörg Drobesch und
Johannes Mitterbacher,
geschäftsführende
Gesellschafter

SYSTEM DENKEN

Unser Unternehmen ist jung, aber reich an Ideen und Erfahrung. Unser Know-how – die Verbindung von Menschen, die seit vielen Jahren international erfolgreich in der Bau- und Fassadenindustrie tätig sind.

System Denken ist unsere Mission. Wir orientieren unsere Leistungen nach dem gesamten Anforderungsspektrum des Marktes. Unsere Komplettlösungen erfüllen die Bedürfnisse aller Marktteilnehmer, vom Architekten und Fassadenhersteller bis hin zum Bau- und Montageunternehmen.

Der Blick für das Ganze ermöglicht uns, unseren Ansprüchen auf die beste Leistung gerecht zu werden.

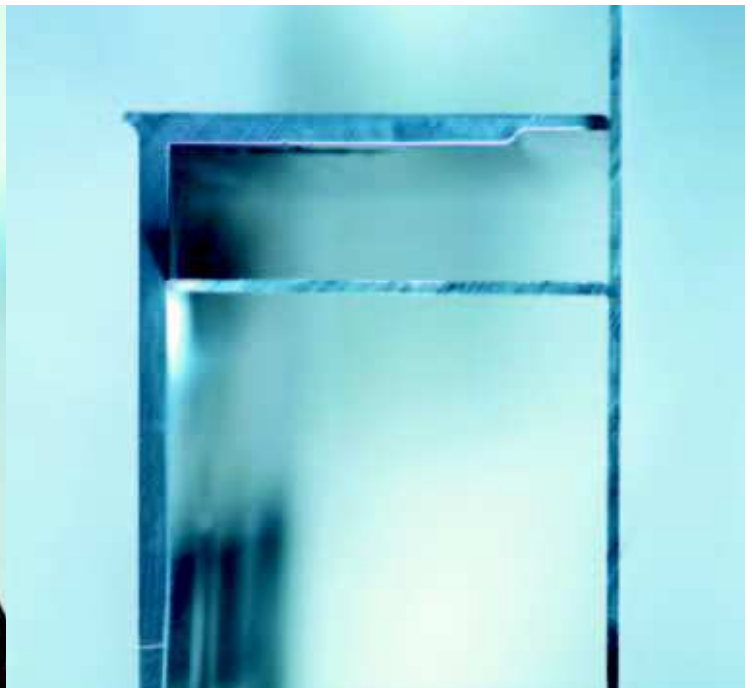
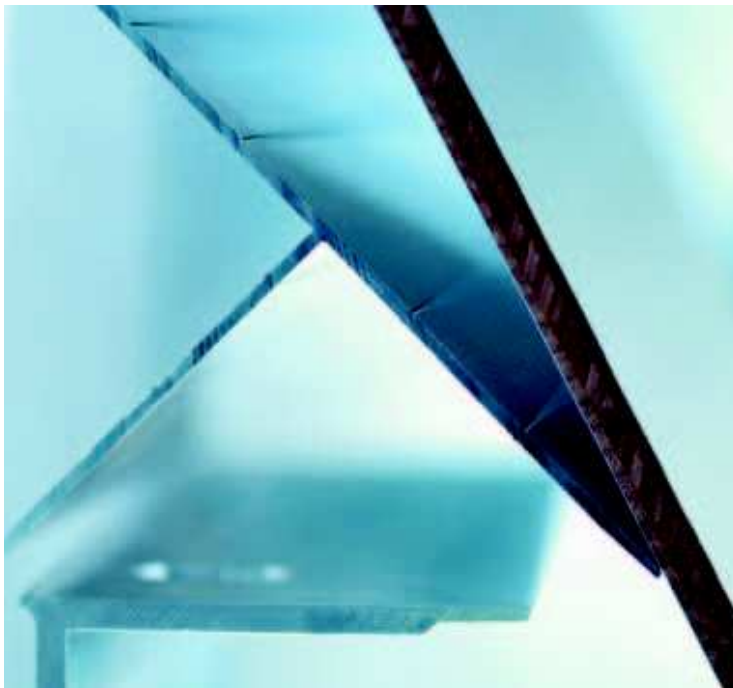
FÜR JEDE ART DER FASSADE

Die Vorgehängte hinterlüftete Fassade schafft vielfältige gestalterische Möglichkeiten für Architektur, Design und Werkstoff. Für die komplexe Fassadengestaltung haben wir mit unseren Systemen innovative Lösungen geschaffen.

Alle unsere Produkte tragen dazu bei, jede Art der Fassade, ob

- | | | |
|------------------|---------------|--------------|
| ■ Faserzement | ■ Naturstein | ■ Glas |
| ■ Glasfaserbeton | ■ Terra Cotta | ■ Composites |
| ■ Metall | ■ HPL | ■ Keramik |

sicher, qualitativ hochwertig und so kostengünstig wie möglich zu machen.



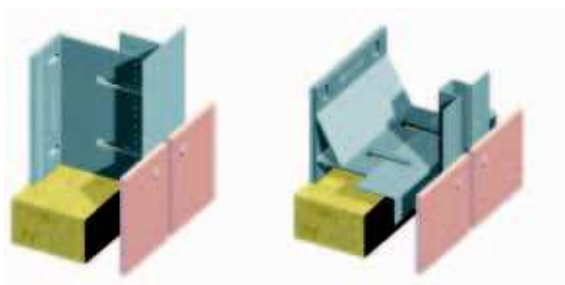
ALUMINIUM EN AW 6060 T 68

ALLFACE SMART FIXING SYSTEMS

Die neuen Wandkonsolen F1 und F2 bilden die Basis unserer Befestigungssysteme und entscheiden den Aufbau der Fassaden-Unterkonstruktion.

Die wesentlichen Vorteile der Allface Wandkonsolen

- Hohe Tragfähigkeit
- Ausgleich von Wandunebenheiten
- Aufnahme von Längenänderungen der Profile durch Temperatureinwirkung
- Einfache und kostengünstige Montage
- Jede Wandkonsole kann sowohl Fix- als auch Gleitpunktfunktion übernehmen



System F1.10

System F2.10

Interior und Spezial

Allface bietet Befestigungssysteme für den Interior Bereich und erzeugt Lösungen für Spezialanwendungen, wie die Verkleidung von Tunnelwänden und U-Bahnschächten.

Individuelle Sonderlösungen werden bei Allface innerhalb kürzester Zeit entwickelt und umgesetzt.

Systemübersicht

Für jede Anforderung an die Befestigung, ob sichtbar oder verdeckt, geklebt oder mechanisch, gibt es intelligente Lösungen von Allface.

	Befestigungsart	Befestigungsmittel	Smart Fixing Systems
Fassade	sichtbar	Niete	F1.10
	sichtbar	Niete	F2.10
	sichtbar	Klammer	F1.20
	sichtbar	Klammer	F2.20
	verdeckt	Klebesystem	F1.30
	verdeckt	Klebesystem	F2.30
	verdeckt	Hinterrschnittanker	F1.40
	verdeckt	Einhängesystem	F1.50
Interior	verdeckt	Einhängesystem	F2.50
	verdeckt	Klebesystem	IN.30
	verdeckt	Einhängesystem	IN.50

SUPPORT WELTWEIT

Unser gesamter Einsatz richtet sich danach, Befestigungslösungen zu schaffen, die alle Anforderungen an den Fassadenbau hinsichtlich Gestaltung, Dauerhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit erfüllen.

Zur Umsetzung dieses Zieles komplettieren wichtige Support-Leistungen unser Leistungsprogramm und unterstreichen unsere Kompetenz als System-Partner.

Zu den Support-Leistungen gehören insbesondere:

- Erstellen von Objektstatiken und Montageplänen
- Produkt- und Montage-Schulungen
- CAD-Zeichnungen von System-Details
- Vorlagen für Ausschreibungstexte
- Beratung für Fassadenhersteller und Architekten

Die geforderte Kundennähe können wir durch unser weltweites Vertriebsnetz umsetzen. Der Nutzen für unsere Kunden ist unser Maß für Qualität und Leistung. Unser Handeln richtet sich danach.



FASERZEMENTFASSADE



ALLFACE Befestigungstechnologie GmbH & CoKG
A-2544 Leobersdorf, Aredstraße 29 Büro 222

T+43(0)2256/625 18
F+43(0)2256/625 18 18
e office@allface.com
www.allface.com

12.5. *Fragebogen*

Experteninterview

Befragter:

Position:

Am:

Interviewer: Elisabeth Seebacher

I. Fragen zum Phänomen Born Global:

Das Unternehmen Allface begann mit seinen Auslandstätigkeiten bereits in den ersten Geschäftsjahren. Erklären Sie bitte die Motive, welche Sie zu dieser Entscheidung geführt haben.

Während der ohnehin schon komplexen Aufgabe einer Unternehmensgründung starteten Sie also auch gleichzeitig den Internationalisierungsprozess. Welche Voraussetzungen oder genauer gesagt Ressourcen sind unter solchen Bedingungen für eine erfolgreiche Internationalisierung notwendig?

II. Identifikation Strategischer Ressourcen:

A) Basis Ressourcen		
<i>Aa) Finanzielle Ressourcen</i>		
	Eigenkapitalausstattung	
	Möglichkeit der Fremdkapitalfinanzierung	
<i>Ab) Physische Ressourcen</i>		
	Standort des Unternehmens	
	Zugang zu Rohstoffen	
	Lieferanten und Lieferzeiten	
	Fertigungstechnische Ausstattung	
B) Kompetenzen des Managements		
	Erfahrung des Managements	
	Wissen der Manager	
	Vision der Manager	
	Generieren von Information	

	Führungsstile	
C) Markt und Kundenorientierung		
	Erkennen von Kundenanforderungen	
	Markt	
	Marktsegmentierung	
	Branche	
	Konkurrenz	
	Vertriebssystem und Händlernetz	
	Wettbewerbsfähigkeit der Preise	
	Kunden	
D) Fähigkeiten der Mitarbeiter		
	Ausbildung	
	Altersstruktur	
	Motivation der Mitarbeiter	
	Dynamik der Mitarbeiter	
E) Organisation der Unternehmung		
	Organisatorische Strukturen und Prozesse	

	Kooperationsbereitschaft	
F) Service - Fähigkeit		
	Qualität des Service	
	Liefergeschwindigkeit & Zuverlässigkeit	
G) Produkt		
	Produkt an sich	
	Produktanpassungen	
	Produktinnovationen	
I) Immaterielle Ressourcen		
	Image / Reputation des Unternehmens	
	Netzwerke	
J) Strategie der Unternehmung		
	Strategische Planung und strategische Ziele	

III. Fragen über SWOT:

A) Erfolge

Sie haben in den letzten drei Jahren eine Reihe von Erfolgen erzielt!

Welche waren das?

Warum waren Sie so erfolgreich?

Welche Stärken bzw. Wettbewerbsvorteile ergeben sich daraus?

Erfolg	Grund	Zu sichernde Stärken

B) Misserfolge

In den letzten Jahren gab es sicher auch Dinge, die schief gelaufen sind!

Welche Misserfolge waren das?

Worauf führen Sie diese Probleme zurück?

Welchen Schwächen bzw. Wettbewerbsnachteile ergeben sich daraus?

Probleme	Gründe	Abzubauenende Schwächen

C) Strategische Chancen und Bedrohungen

Welche Zukunftstrends werden in den nächsten 5 Jahren ihr Geschäft wesentlich bestimmen?

Was sollte ein erfolgreiches Unternehmen in ihrem Geschäftsfeld in Zukunft besonders gut können?

Wer könnte in Zukunft Probleme bekommen? Wer verliert, wer gewinnt?

Beurteilung Chancen

Chancen	Grund	Fazit Was muss man können?

Beurteilung Bedrohung

Bedrohung	Grund	Fazit Welche Gegenmaßnahmen gäbe es?

12.6. Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse

RESSOURCENANALYSE ANHAND DER ESKALATIONSTREPPE

	IST DIE FÄHIGKEIT WERTVOLL?	IST DIE FÄHIGKEIT SELTEN?	IST DIE FÄHIGKEIT SCHWER ZU IMITIEREN?	IST DIE FÄHIGKEIT NICHT ZU SUBSTITUIEREN	WETTBEWERBS-EFFEKT
FINANZIELLE RES-SOURCEN					
Eigenkapitalausstattung	JA	NEIN			PARITÄT
Möglichkeit der Fremdkapitalfinanzierung	JA	NEIN			PARITÄT
PHYSISCHES RESSOURCEN					
Standort des Unternehmens	NEIN				NACHTEIL
Zugang zu Rohstoffen	NEIN				NACHTEIL
Lieferanten und Lieferzeiten	JA	JA	NEIN		INKREMENTELLER VORTEIL
Fertigungstechnische Ausstattung	JA	NEIN			PARITÄT

KOMPETENZEN DES MANAGEMENTS					
Erfahrung des Managements	JA	NEIN			PARITÄT
Wissen der Manager	JA	NEIN			PARITÄT
Vision der Manager	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
Generieren von Information	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
Führungsstile	JA	NEIN			PARITÄT
MARKT- UND KUNDEN-ORIENTIERUNG					
Erkennen von Kundenanforderungen	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
Markt	NEIN				NACHTEIL
Marktsegmentierung	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
Branche	NEIN				NACHTEIL
Konkurrenz	NEIN				NACHTEIL
Vertriebssystem und Händlernetz	JA	JA	JA	NEIN	INKREMENTELLER VORTEIL
Wettbewerbsfähigkeit der	JA	NEIN			PARITÄT

Preise					
Kunden	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
FÄHIGKEITEN DER MITARBEITER					
Ausbildung	JA	NEIN			PARITÄT
Altersstruktur	JA	NEIN			PARITÄT
Motivation der Mitarbeiter	JA	NEIN			PARITÄT
Dynamik der Mitarbeiter	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
ORGANISATION DER UNTERNEHMUNG					
Organisatorische Strukturen und Prozesse	JA	NEIN			PARITÄT
Kooperationsbereitschaft	JA	NEIN			PARITÄT
SERVICE - FÄHIGKEIT					
Qualität des Service	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
Liefargeschwindigkeit & Zuverlässigkeit	JA	NEIN			PARITÄT
PRODUKT					

Produkt an sich	JA	NEIN			PARITÄT
Produktanpassungen	JA	JA	NEIN		TEMPORÄRER VORTEIL
Produktinnovationen	JA	JA	NEIN		TEMPORÄRER VORTEIL
IMMATERIELLE RES- SOURCEN					
Image / Reputation des Un- ternehmens	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
Netzwerke	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL
STRATEGIE DES UN- TERNEHMENS					
Strategische Planung und strategische Ziele	JA	JA	JA	JA	NACHHALTIGER VORTEIL